



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: GICELA MARISOL ANDRADE SARMIENTO

DIRECTOR: ING. JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA PH.D.

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Gicela Marisol Andrade Sarmiento

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gicela Marisol Andrade Sarmiento, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de octubre de 2022



Gicela Marisol Andrade Sarmiento

C.I. 035015367-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.**, realizado por la señorita: **GICELA MARISOL ANDRADE SARMIENTO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		07/10/2022
Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza PH.D. DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		07/10/2022
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas MIEMBRO DEL TRIBUNAL		07/10/2022

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres Martha y Carlos por su amor, comprensión, esfuerzo, enseñanzas, palabras de motivación, en el trascurso de mi formación tanto personal como académica. A mis hermanos Rodrigo y Lewis por siempre cuidar de la pequeña de la casa y por su apoyo incondicional. A mis padrinos Luis y Nelly por siempre velar por mi bienestar.

Gicela

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento al docente de integración curricular ING. Fernando Esparza Paz, al director DR. Juan Aguilar Poaquiza y al miembro ING. Bladimir Urgiles Rodríguez, por su tiempo empleado en la revisión y por guiar en el desarrollo del trabajo de titulación. A los docentes que conforman la Carrera de Administración de Empresas por transmitir sus conocimientos, por enseñar con paciencia y constancia. A mis amigos por compartir sus conocimientos y cuántas tardes para el desarrollo de cada trabajo y por sus palabras de apoyo gracias.

Gicela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de la investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	6
1.2.1. <i>Gestión del talento humano</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos de la gestión del talento humano</i>	6
1.2.3. <i>Importancia de la gestión del talento humano</i>	7
1.2.4. <i>Proceso de la gestión de talento humano</i>	7
1.2.4.1. <i>Planificación de los recursos humanos</i>	8
1.2.4.2. <i>Reclutamiento y selección</i>	10
1.2.4.3. <i>Formación y desarrollo profesional</i>	14
1.2.4.4. <i>Retribución</i>	15
1.2.4.5. <i>Evaluación del desempeño</i>	16
1.2.5. <i>Desempeño laboral</i>	21
1.2.6. <i>Competencias</i>	22
1.2.7. <i>Tipos de competencias</i>	22
1.2.8. <i>Grados de competencia</i>	22
CAPÍTULO II	
2. MARCO METODOLÓGICO.....	23
2.1. Enfoque de la investigación.....	23

2.1.1.	<i>Cualitativo</i>	23
2.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	23
2.2.	Nivel de Investigación	24
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	24
2.3.	Diseño de Investigación	24
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	24
2.3.1.1.	<i>No experimental</i>	24
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	25
2.3.2.1.	<i>Transversal</i>	25
2.4.	Tipo de estudio - investigación	25
2.4.1.	<i>Investigación documental</i>	25
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	25
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	26
2.5.1.	<i>Población</i>	26
2.5.2.	<i>Muestra</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6.1.	<i>Métodos</i>	27
2.6.1.1.	<i>Inductivo</i>	27
2.6.1.2.	<i>Deductivo</i>	28
2.6.1.3.	<i>Analítico</i>	28
2.6.1.4.	<i>Sintético</i>	28
2.6.1.5.	<i>Sistémico</i>	29
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	29
2.6.2.1.	<i>Encuestas</i>	29
2.6.2.2.	<i>Observación</i>	29
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	30
2.7.	Idea para defender	30
CAPÍTULO III		
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31

3.1.	Resultados	31
3.1.1.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta del cliente interno</i>	<i>31</i>
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta del cliente externo</i>	<i>42</i>
3.1.3.	<i>Discusión de resultados.....</i>	<i>52</i>
3.2.	Propuesta	54
3.2.1.	<i>Título.....</i>	<i>54</i>
3.2.2.	<i>Introducción</i>	<i>54</i>
3.2.3.	<i>Objetivo de la propuesta.....</i>	<i>54</i>
3.2.4.	<i>Aspectos generales de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.....</i>	<i>54</i>
3.2.4.1.	<i>Antecedentes de la empresa.....</i>	<i>54</i>
3.2.4.2.	<i>Misión.....</i>	<i>55</i>
3.2.4.3.	<i>Visión.....</i>	<i>55</i>
3.2.4.4.	<i>Organigrama estructural.....</i>	<i>55</i>
3.2.5.	<i>Sistema de Gestión de talento humano.....</i>	<i>56</i>
3.2.5.1.	<i>Planificación de recursos humanos.....</i>	<i>56</i>
3.2.5.2.	<i>Reclutamiento</i>	<i>72</i>
3.2.5.3.	<i>Selección.....</i>	<i>76</i>
3.2.5.4.	<i>Inducción</i>	<i>87</i>
3.2.5.5.	<i>Capacitación.....</i>	<i>88</i>
3.2.5.6.	<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>93</i>
	CONCLUSIONES.....	107
	RECOMENDACIONES.....	108
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento.....	11
Tabla 2-2:	Empleados administrativos y operativos	26
Tabla 3-3:	Medios para dar a conocer la oferta de trabajo.....	32
Tabla 4-3:	Las preguntas de la entrevista fueron claras	33
Tabla 5-3:	Información para el desarrollo de actividades	34
Tabla 6-3:	Frecuencia que reciben capacitaciones.....	35
Tabla 7-3:	Mejora del rendimiento	36
Tabla 8-3:	Estimular el crecimiento profesional.....	37
Tabla 9-3:	Asesoría por parte del superior.....	38
Tabla 10-3:	Frecuencia de observación por parte del superior	39
Tabla 11-3:	Escucha las opiniones el jefe inmediato	40
Tabla 12-3:	Apoyo para el mejoramiento personal y profesional.....	41
Tabla 13-3:	Tiempo de uso de los productos	42
Tabla 14-3:	Frecuencia de compra de los productos.....	43
Tabla 15-3:	Atención al cliente.....	44
Tabla 16-3:	Resolvió sus dudas con la información brindada	45
Tabla 17-3:	Satisfacción del cliente	46
Tabla 18-3:	Descripción del producto por parte del cliente.....	47
Tabla 19-3:	Relación entre calidad y precio del producto	48
Tabla 20-3:	Tiempo de entrega del producto	49
Tabla 21-3:	Los productos han superado sus expectativas	50
Tabla 22-3:	Recomendaría los productos.....	51
Tabla 23-3:	Descripción de puestos gerente general.....	56
Tabla 24-3:	Descripción de puestos secretaria.....	58
Tabla 25-3:	Descripción de puestos jefe de producción	60
Tabla 26-3:	Descripción de puestos jefe de talento humano.....	62
Tabla 27-3:	Descripción de puestos contador	64
Tabla 28-3:	Descripción de puestos vendedor	66
Tabla 29-3:	Descripción de puestos supervisor de planta.....	67
Tabla 30-3:	Descripción de puestos operador de maquinaria	69
Tabla 31-3:	Descripción de puestos trabajador	71
Tabla 32-3:	Formato de requerimiento de personal	72
Tabla 33-3:	Formato del anuncio de reclutamiento interno	74
Tabla 34-3:	Formato del anuncio de reclutamiento externo	75

Tabla 35-3:	Formato de especificaciones del puesto	76
Tabla 36-3:	Formato de selección de carpetas	77
Tabla 37-3:	Ponderación de carpetas	78
Tabla 38-3:	Formato de verificación de referencias	79
Tabla 39-3:	Formato de entrevista preliminar.....	80
Tabla 40-3:	Evaluación de cultura general	82
Tabla 41-3:	Formato de entrevista por competencias	84
Tabla 42-3:	Matriz de ponderación de la entrevista por competencias.....	85
Tabla 43-3:	Matriz de ponderación final.....	86
Tabla 44-3:	Inducción del personal.....	87
Tabla 45-3:	Formato para determinar la necesidad de capacitación a satisfacer	88
Tabla 46-3:	Plan de capacitación	91
Tabla 47-3:	Ponderación de los resultados del plan de capacitación	92
Tabla 48-3:	Matriz de ponderación para el desempeño	93
Tabla 49-3:	Evaluación del desempeño para el gerente general	94
Tabla 50-3:	Evaluación del desempeño para la secretaria	96
Tabla 51-3:	Evaluación del desempeño para el jefe de producción.....	97
Tabla 52-3:	Evaluación del desempeño para el jefe de talento humano	99
Tabla 53-3:	Evaluación del desempeño para el contador.....	101
Tabla 54-3:	Evaluación del desempeño para el vendedor.....	102
Tabla 55-3:	Evaluación del desempeño para el supervisor de planta	103
Tabla 56-3:	Evaluación del desempeño para el operador de maquinaria.....	105
Tabla 57-3:	Evaluación del desempeño para el trabajador	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3.	Organigrama estructural de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.....	55
--------------------	---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3.	Medios para dar a conocer la oferta de trabajo	32
Gráfico 2-3.	Las preguntas de la entrevista fueron claras	33
Gráfico 3-3.	Información para el desarrollo de actividades	34
Gráfico 4-3.	Frecuencia que reciben capacitaciones	35
Gráfico 5-3.	Mejora del rendimiento.....	36
Gráfico 6-3.	Estimular el crecimiento profesional	37
Gráfico 7-3.	Asesoría por parte del superior	38
Gráfico 8-3.	Frecuencia de observación por parte del jefe inmediato.....	39
Gráfico 9-3.	Escucha las opiniones el superior	40
Gráfico 10-3.	Apoyo para el mejoramiento personal y profesional	41
Gráfico 12-3.	Tiempo de uso de los productos	42
Gráfico 13-3.	Frecuencia de compra de los productos	43
Gráfico 14-3.	Atención al cliente	44
Gráfico 15-3.	Resolvió sus dudas con la información brindada.....	45
Gráfico 16-3.	Satisfacción del cliente	46
Gráfico 17-3.	Descripción del producto por parte del cliente	47
Gráfico 18-3.	Relación entre calidad y precio del producto.....	48
Gráfico 19-3.	Tiempo de entrega del producto	49
Gráfico 20-3.	Los productos han superado sus expectativas.....	50
Gráfico 21-3.	Recomendaría los productos.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DEL CLIENTE INTERNO

ANEXO B: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DEL CLIENTE EXTERNO

RESUMEN

La presente investigación denominada diseño de un sistema de gestión de talento humano para Vipesa Construcciones Cia. Ltda., ubicada en la ciudad de Cañar, tuvo como objetivo mejorar el desempeño laboral por medio de una estructura de las fases que conforman de gestión del talento. La metodología de investigación utilizada fue un enfoque mixto debido a que se aplicó instrumentos como la observación y encuestas hacia los clientes internos y externos con la finalidad de recolectar información de las dos perspectivas que permitieron elaborar la propuesta. Los resultados obtenidos describieron que la empresa no aplica las etapas para la administración del talento humano. Por ello se identificó que el 52% de los empleados afirman que conocieron de la oportunidad de trabajo por medio de los propios empleados de la empresa que recomiendan al candidato y se genera la contratación de la persona no idónea así mismo el 29% indico que la información que brindo la empresa no se encontraba acorde al puesto de trabajo estos dos aspectos perjudican en el rendimiento laboral ocasionando que los objetivos empresariales no se cumplan. En conclusión el diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias ayudo al cliente interno a mejorar su desempeño laboral que permitió a Vipesa Construcciones Cia. Ltda., a cumplir con los objetivos empresariales planteados. Por último, se recomendó utilizar el sistema para identificar las necesidades, buscar soluciones que permita tener un empleado satisfecho y evaluar al personal una vez por año con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento de las competencias.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <TALENTO HUMANO>, <GESTIÓN>, <COMPETENCIAS>, <DESEMPEÑO LABORAL >.



17-10-2022

2017-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research work called design of a human talent management system for Vipesa Construcciones Cia. Ltda., located in Cañar city, had the objective of improving labor performance through a structure of the phases that make up talent management. The research methodology used was a mixed approach because instruments such as observation and surveys were applied to internal and external customers in order to collect information from the two perspectives that allowed the development of the proposal. The results got described that the company does not apply the stages for human talent management. Therefore, it was identified that 52% of the employees affirm that they learned about the job opportunity through the company's own employees who recommend the candidate and the hiring of the unsuitable person is generated. Likewise, 29% indicated that the information provided by the company was not consistent with the job position. These two aspects harm job performance causing that the business objectives are not achieved. In conclusion, the design of a human talent management system by competencies helped the internal client to improve their work performance, which allowed Vipesa Construcciones Cia. Ltda., to meet the business objectives set. Finally, it was recommended to use the system to identify needs, to find solutions that allow for a satisfied employee and to evaluate the staff once a year in order to verify the level of fulfillment with the competencies.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <HUMAN TALENT>, <MANAGEMENT>, <COMPETENCIES>, <WORK PERFORMANCE>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales
0604082255

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano de acuerdo con Mendivel et al., (2020, p. 263) básicamente enfatiza por desarrollar personas para que tengan un gran potencial en su trabajo, además la prioridad será retener o incluso atraer nuevos talento. Para poder retener al talento y si es el caso atraer un nuevo existe una serie de etapas que conforman la gestión del talento humano. Para Vera y Blanco (2019) afirman que la gestión del talento humano “está estructurada por diferentes procesos que, en un trabajo conjunto y coordinado, logran contribuir al éxito empresarial.” (p. 26). En este ámbito las etapas o fases que conforman este sistema siguen una secuencia de actividades. Para Vallejo (2016, p. 16) estas fases son las siguientes: reclutamiento, selección, capacitación, retribución, y evaluación del desempeño y que con la aplicación de estas fases obtendrá una mejora en la productividad y cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

Para Quintero et al., (2019) citado por Lluncor et al., (2021) indica que cuando un empleado trabaja en equipo, recibe capacitaciones e incluso si sus opiniones son consideradas para la toma de decisiones el empleado cumple con las funciones planteadas demostrando responsabilidad, motivación, y generando un ambiente de trabajo con confianza a participar con sus competencias y conocimientos en cada aspecto de la organización para obtener un reconocimiento por su desempeño laboral. Recibir capacitación, reconocimiento por su rendimiento en desarrollar las actividades o por proponer soluciones, un ambiente de confianza donde se puede equivocar y exista el compañerismo, exista asesoramiento permite que cada empleado tenga una mejora en el desempeño laboral. En este sentido el desempeño laboral de acuerdo con Pedraza et al., (2010) son acciones que aplica el empleado para la realización de sus actividades este rendimiento laboral se puede medir a través de las competencias del empleado su contribución hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad financiera.

Bajo los argumentos mencionados el objetivo de la investigación es diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para mejorar el desempeño laboral de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., por lo cual se desarrolló en tres capítulos: el primero es el marco referencial que está conformado por las revisiones bibliográficas para estructurar una base teórica que sustente la indagación. El segundo capítulo es el marco metodológico donde se describe el enfoque, nivel, diseño, tipo de estudio, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación. Y el tercer capítulo se encuentra estructurado por los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta dirigida hacia el cliente interno y externo, que con los datos obtenidos se procedió a realizar la discusión de resultados y finalmente elaborar la propuesta.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Para sustentar el presente trabajo de titulación se realizó una búsqueda de diferentes enfoques de los autores en los repositorios virtuales de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Universidad Técnica de Ambato, también de artículos científicos de la Revista Online en base a Scielo y Revista MKT Descubre, sobre los puntos de vista que poseen otras investigaciones de similar naturaleza, las opiniones de estos autores se citan a continuación:

Caiza (2020), en su investigación relacionada con el modelo de gestión de talento humano para una institución pública afirma que:

En la unidad de talento humano se requiere herramientas necesarias para mejorar los procesos existentes e implementar nuevas tendencias en los procesos de gestión del talento humano, esto permitirá tener una mejor productividad y desempeño laboral de los servidores públicos, empleados y trabajadores de la municipalidad y por ende brindarán un servicio adecuado y eficiente a los usuarios y contribuyentes que asisten a realizar sus trámites, esto deberá estar acorde al cumplimiento con todos los requerimientos establecidos por los entes de control. (p.129)

La indagación, considera que el departamento de talento humano debe considerar instrumentos fundamentales con la finalidad de obtener un proceso con visión hacia el cambio en la administración del personal de la empresa, que permita desarrollar un producto acorde a las necesidades del cliente y también enriquecer el rendimiento laboral de los empleados en las organizaciones sean públicas o privadas por la importancia que refleja este recurso para el funcionamiento de las organizaciones sin importar el giro de negocio, las empresas buscan ofrecer un producto y servicio que no sean defectuosos.

Maridueña (2016), en su investigación de la gestión del talento humano del sector automotriz menciona que:

El diseño del sistema de gestión de talento humano busca atender las necesidades de la compañía; definir, implementar y mejorar los subsistemas de talento humano dentro de la misma, aplicando las técnicas modernas de la gestión de hoy; como se propone a continuación:

- *Que el proceso de Reclutamiento y selección a través de la validación de competencias, establecidas en los perfiles del puesto, permita reclutar personal alineado a la visión estratégica de la compañía. Así mismo el proceso de reclutamiento y selección diseñado preverá fortalecer el potencial del talento humano que ingresa a la compañía.*
- *Que el diseño del proceso de evaluación de desempeño por competencias y objetivos oriente al trabajador a cumplir sus tareas con un mayor compromiso.*
- *Que la administración del talento humano a través de la gestión del desarrollo permita identificar a los altos potenciales para tener una visión más óptima respecto al plan de carrera, la retención de personal con alto impacto en el plan estratégico y el plan de sucesión. (...) (pp.116-117)*

En este estudio se afirma que la elaboración de un sistema de gestión de talento humano permitirá brindar soluciones a las necesidades de las organizaciones pero se debe enriquecer los procesos que forman el sistema a través de procedimientos actuales con la finalidad de generar una administración moderna, en este contexto propone que el reclutamiento y selección basado en competencias para obtener personal idóneo que aporten al cumplimiento de los objetivos empresariales adicional este proceso es fundamental para reforzar las aptitudes del capital humano que se incorpora a la organización, luego un énfasis en el proceso de medir el rendimiento del personal por medio de la evaluación del desempeño por competencias para instruir al empleado a desarrollar sus tareas con responsabilidad, adicional con el diseño de este sistema permitirá conocer las habilidades y competencias del personal para poder conocer si se necesita realizar formación, como evitar la rotación del personal con la administración del recurso más importante para alinearse con la planificación estratégica de la empresa.

Según Basantes et al. (2018) Concluyen que las pymes hoy en día es necesario de mejorar la formación de las circunstancias de empleo y mejorar la gestión del talento humano, por medio de enfoques que permitan mejorar el ambiente laboral con el objetivo de incrementar los niveles de que el trabajador se sienta como un integrante fundamental para la empresa logrando así una satisfacción laboral que permitirá tener mayor resultados en la productividad.

Los autores en su investigación con enfoque sobre las pymes sugieren que este tipo de empresas deben identificar y mejorar el estado de trabajo para desarrollar un plan que permita resolver las

situaciones del trabajo esto a través de la renovación de la gestión del recurso humano, con la aplicación de procesos orientados a generar un entorno empresarial donde el empleado perciba que las personas son consideradas como el recurso más importante de la empresa por su aporte en el desarrollo de las actividades y por brindar opiniones que permitan mejorar tanto en el ámbito laboral como en el ámbito estratégico.

De acuerdo con Ramírez et al. (2019), en su artículo de gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico relatan que:

La gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro. Las empresas del sector minero al desconocer las estrategias asociadas a la GTH, probablemente desmejoren la consecución favorable de sus resultados, que va más allá de la evaluación de los procesos administrativos comunes, imposibilitando las mejores prácticas de talento humano para direccionar estratégicamente las actividades de la organización de acuerdo a su misión y visión. (p. 168)

En este contexto el aporte de los autores por medio de este artículo otorgan que la administración del talento humano se trata de fomentar aptitudes en base a competencias que permitan elaborar un plan y aplicar políticas para que exista una alineación de los propósitos del empleador con el cumplimiento de metas empresariales. Además, es una nueva manera de gestionar con una visión hacia el cambio por medio de la formulación de tácticas que permitan mantener una rentabilidad económica y poder tener una visión de futuro. Pero las empresas cuyo giro de negocio es minero por no plantear estrategias de gestión de talento humano, se presenta consecuencia tanto en los productos como en el rendimiento que impidan progresar una gestión del talento humano, pero con orientación hacia la filosofía empresarial.

Panchi (2017, p. 107) en su indagación afirma que con la elaboración del sistema de gestión de talento humano por competencias para la empresa de estudio presentara un efecto eficiente porque empleara medios que ayuden a un progreso competitivo de todo el cliente interno de la organización, a través de un valor agregado, evitar la negatividad, con una visión competente para alcanzar los objetivos empresariales.

Es así como esta investigación se puede descifrar que un sistema conformado por subprocesos para la administración del recurso humano basado en competencias ayudara a la organización a conocer una mejora en este recurso por la razón de que aplicara procesos para un crecimiento del empleado esto debido a que se genera un desarrollo, un entorno laboral positivo, y que este recurso aporte al cumplimiento de los propósitos corporativos.

Guamán y Ruíz (2017) su trabajo de investigación, referente a un sistema de gestión de talento humano para el sector avícola concluyen que:

Al implementar un sistema de gestión de talento humano que consta de varios subsistemas elaborados de forma secuencial que garantice el éxito en el desarrollo de procesos iniciando con el reclutamiento selección y vinculación del nuevo individual empresa haciéndolos sentir como en su hogar brindándole la bienvenida capacitando y compensando su esfuerzo y entrega en la realización de su trabajo así como también controlando su desempeño y evaluando su crecimiento personal y grupal en beneficio de la organización. (p. 82)

Las autoras afirman que para la ejecución de la gestión del talento humano deber existir un sistema conformado por fases o etapas que mantengan un orden es decir en primera instancia emplear la fase de reclutamiento, selección e inducción al nuevo talento a la empresa generando un ambiente de acogida es decir que sienta que es parte de la familia empresarial y que esta empresa le permitirá desarrollar su formación por medio de capacitación y luego se evalúa su rendimiento, este sistema es aporte al crecimiento del personal y empresarial.

De tal forma que, estos tipos de investigaciones fueron una herramienta para realizar un análisis de un sistema de gestión de talento humano para las empresas con la finalidad de poder comprender la influencia que el sistema presente ante los empleados por su aportación en el desarrollo de actividades para el cumplimiento de los objetivos empresariales, y generar un ambiente laboral que el trabajador se sienta desde el primer instante como parte de la empresa y en ningún momento se sienta excluido del equipo de trabajo.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Gestión del talento humano

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). (...)” (Chiavenato, 2009, p. 42)

“La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.” (Vallejo, 2016, p. 16)

Con los enunciados anteriores la administración del personal pretende que el talento humano es el cliente interno de la organización capaz brindar opiniones, sugerir cambios para el desarrollo de actividades y tomar decisiones que aporten al cumplimiento de los objetivos empresariales, para ello es fundamental mantener un proceso para cada actividad a realizar en el departamento implementando una dirección que ayude a atraer, capacitar y evitar la rotación del personal.

1.2.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión de gestión del talento humano deben tener relación con los objetivos de la empresa por ello deben estar en concordancia con los mismos.

Según Unir (2021) indica que los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

- Seleccionar candidatos para conformar equipos de trabajo de alto desempeño.
- Identificar talentos potenciales dentro de la empresa
- Colocar al empleado en un puesto donde encaje con sus habilidades.
- Descubrir las necesidades que presentan los empleados

En este contexto los objetivos de la gestión del talento humano no es solo velar por el bienestar o crecimiento de este recurso sino a través de este recurso aportar para el cumplimiento de los objetivos empresariales, y desarrollar una cultura organizacional.

1.2.3. Importancia de la gestión del talento humano

Para comprender la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones se revisará como Miranda lo define:

Esta área se convirtió en muchas empresas en un proceso de apoyo gerencial clave para el desarrollo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la clima organizacional, en la promoción de una buena cultura laboral, es el ente desarrollador de las aptitudes de los funcionarios, generador de calidad de vida dentro del trabajo, utilizando el factor humano como ventaja competitiva de la empresa y armonizando los objetivos empresariales con objetivos individuales de esta forma poder potenciar de gran manera a nuestros socios internos que ellos lleven a la empresa su cúspide. (Miranda, 2016, p. 22)

Alles (2006, p. 19) hace referencia que es importante la administración de los recursos humanos sin importar el tamaño de la empresa es decir para todos los gerentes considerando que no es favorable adquirir a la persona equivocada, mantener un personal insatisfecho, que los empleados no contribuyan al cumplimiento de los objetivos, aún más que el personal no se mantenga en constantes capacitaciones.

La gestión del talento humano es importante para evitar adquirir personal con las habilidades y conocimientos que no encajen con el perfil del puesto, pues el crecimiento organizacional depende de este recurso por lo que ellos desarrollan distintas actividades para poder producir el producto o servicio a entregar al consumidor final, la gestión del personal en la organización es una estrategia para desarrollar un clima organizacional.

1.2.4. Proceso de la gestión de talento humano

Según Ribes et al., (2018, p. 15) hace referencia que el proceso de gestión de talento humano esté enfocado asegurar que la organización cumpla con los objetivos empresariales por ello debe contar con el personal idóneo para desempeñar las actividades, así mismo la administración de

recursos humanos no solo debe estar pendiente de los trabajadores también del entorno de la empresa, por ello este proceso consta de fases alineadas a la estrategia organizacional.

1.2.4.1. Planificación de los recursos humanos

En esta fase se procede a diagnosticar sobre los requisitos de cada puesto de trabajo, para diseñar un perfil del puesto con el objetivo de conocer los parámetros que debe cumplir el aspirante, y también conocer las necesidades del departamento. Por ello esta fase está conformada de 2 subprocesos:

➤ **Análisis y descripción de puestos**

“Es un proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre un determinado puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo” (Ribes et al., 2018, p. 86).

Bajo este ámbito Rodríguez (2019, p. 12) menciona que la descripción y análisis de cargos es detallar los requisitos que debe cumplir el candidato para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo, en este caso para el análisis de los cargos, detalla las características, destrezas, conocimientos y competencias que debe tener el candidato que posiblemente ocupara el puesto de trabajo.

A su vez la descripción y análisis de puestos es una etapa importante para la organización porque es una herramienta fundamental para la administración del recurso humano, esta etapa se detalla los requisitos, habilidades y actividades de los puestos de trabajo, que para la selección del candidato e debe verificar si cumple con los requisitos y habilidades, para luego en el proceso de integración explicar las actividades que debe desempeñar el trabajador, es por ello de importante estos documentos que sustente la información de los puestos de trabajo.

Ribes et al. (2018) los objetivos que persigue el análisis y descripción de puestos son los siguientes:

- *Determinar el perfil del ocupante del puesto.*
- *Servir como base para el reclutamiento de personal.*

- *Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.*
 - *Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo en la empresa.*
 - *Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.*
 - *Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.*
 - *Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios. Suministrar el material necesario como base para la capacitación de personal.*
 - *Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.*
 - *Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.*
- (pp. 86-87)

Los objetivos del análisis y descripción de puestos son varios que buscan obtener un resultado por el bienestar de la organización. Es así como en primera instancia es definir el perfil del empleado, hay que tener muy en claro cuáles son los requisitos que debe tener el candidato y evitar colocar a personas que no cumplen con el mismo. Es importante para el proceso de reclutamiento por la razón que se revisa el manual de funciones para conocer los detalles, requerimientos y funciones del puesto permitiendo así realizar una publicación mediante las fuentes del reclutamiento y seleccionar a los candidatos que cumplen con lo detallado. También brinda información relevante del puesto de trabajo y poder conocer el grado de relevancia que tiene ante los demás puestos de trabajo, adicional con el análisis y descripción se detalla cada función que debe realizar, así como también la persona que supervisa o autoridad del puesto, y las responsabilidades de este. Este documento es de ayuda para definir sueldos equitativos y poder comparar con los sueldos de otras organizaciones que tengan el mismo giro de negocio, y por último poder proporcionar información para capacitaciones, ascensos y transferencia del empleado.

Por otro lado, Alles (2006, pp. 114-115) afirma que los beneficios que la organización puede obtener con un análisis y descripción de puestos actualizado son:

- Permite tener una documentación en el cual se detalla los requisitos, actividades, y habilidades donde se puede contrastar y organizar los puestos además que las remuneraciones sean equitativas.
- Un instrumento necesario para los demás procesos de la gestión del talento humano.

- Es un apoyo para poder conocer los temas para la capacitación, que permite el desarrollo profesional del empleado.
- Explicar el rendimiento con el fin de evaluar de manera correcta.
- Es útil para determinar cuándo un empleado puede ser retirado o sustituido.
- Existe un uso adicional, para examinar los procesos mediante los flujogramas.

➤ **Planificación de las necesidades de recursos humanos**

Para Ribes et al. (2018, p. 96) señala que la planificación de las necesidades de recursos humanos determina de manera ordenada la provisión y demanda de los empleados necesarios para la organización, el departamento puede elaborar un plan de sus tareas de: reclutamiento, selección, inducción, formación y evaluación del desempeño. Con esta planificación el departamento puede proveer el candidato idóneo en el momento adecuado, las organizaciones pequeñas y grandes deben determinar las necesidades de personal.

Así mismo con la planificación de las necesidades de los recursos humanos apoya a la organización a:

- *Mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial.*
- *Mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.*
- *Enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal.*
- *Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente del re- cursos humanos a todos los niveles de la organización. (Ribes et al., 2018, p. 96)*

1.2.4.2. *Reclutamiento y selección*

Con el diseño y la planificación d las necesidades de los puestos de trabajo, se continúa con esta segunda fase cuyo objetivo es captar y escoger al candidato idóneo para desarrollar las actividades, esta fase se subdivide en:

➤ **Reclutamiento**

“El reclutamiento (*recruiting*) constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo.” (Ribes et al., 2018, pp. 113)

Para Rodríguez (2019, p. 13) el reclutamiento se clasifica en interno y externo, es así que el reclutamiento interno participa los empleados que laboran en la empresa mientras que el reclutamiento externo son candidatos del mercado laboral que postulan para el puesto de trabajo, pero para incorporar nuevo personal existen varios medios con diferentes grados de alcance, todo depende del puesto y los requisitos que el mismo contenga. Para el reclutamiento existe los siguientes medios como avisos en periódicos, radio, y ahora en estos tiempos en las redes sociales.

Consideremos ahora que los tipos de reclutamiento presentan sus ventajas y desventajas que pueden presentar para la organización en su aplicación es así como a continuación se detalla las mismas:

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas de los tipos de reclutamiento.

Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	
El candidato posee información sobre la empresa y conoce de ella.	Dificultad de encontrar en la organización a la persona con el perfil requerido.
Se reduce el margen de error permitiendo así que el proceso sea confiable.	Puede generar luchas internas, conflictos y falta de cooperación entre las personas.
Los trabajadores presentan seguridad y compromiso con los objetivos de la organización.	Endogamia se evita que las personas con otros puntos de vista e ideas se incorpore a la organización
Aumenta la motivación por la promoción interna que implementa.	
Aprovecha las inversiones en formación realizadas	
Desarrolla un cierto grado de competencia interna. Afán de superación.	
Reclutamiento Externo	
Atrae gente con ideas nuevas, punto de vistas distintas y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.	La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
Aprovecha las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar a un profesional ya formado o cualificado especialmente, cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas	Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.
	Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno
	Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortas.
	Su costo suele ser elevado

Fuente: Ribes et al., 2018, p. 116

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

El reclutamiento es una de las primeras etapas para adquirir personal, es donde se revisa la descripción y análisis de cargos, para poder realizar los avisos que se publicaran en los medios que utiliza el reclutamiento para convocar y atraer candidatos que cumplen con los requisitos y tienen probabilidades de ocupar el puesto de trabajo.

➤ Selección

Al hacer referencia a la selección del personal es una etapa donde se analiza si el candidato es la persona adecuada para el puesto sin embargo Ribes et al., lo define como:

El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Así, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales. las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto. (Ribes et al., 2018, p. 117)

Mientras que Rodríguez (2019, pp. 13-14) menciona que en la selección se aplica la entrevista de trabajo siendo el método más aplicado a la hora de contratar, pero no es el único método existen otros como las pruebas psicométricas para medir las aptitudes que presenta el candidato y las pruebas de personalidad mediante las cuales se conocen los rasgos personales, el empleo de los diferentes métodos de la selección permite conocer si el candidato cumple con los requisitos como las competencias, habilidades y conocimientos que son necesarios para el desempeño del puesto de trabajo que postulo.

La selección del personal está conformada por una serie de pasos que se aplica al postulante para verificar si existe una aprobación como Chiavenato lo afirma:

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar. Cada técnica de

selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación. (Chiavenato, 2009, p. 162)

En el sistema de gestión de talento humano está el proceso de la selección del personal que está conformado por subprocesos que permiten obtener al candidato idóneo, es así que en los subprocesos los candidatos deben aprobar para continuar con la siguiente etapa de lo contrario culmina el proceso de selección, los métodos sencillos y claros se aplican en los primeros subprocesos y las difíciles y con un valor elevado son las que se aplican al final. Es así como el proceso de selección emplea distintas técnicas de manera que junta algunas de ellas, esto depende del análisis y descripción del puesto. Por otro lado, cabe mencionar que las técnicas brindan distinta información, por ello cuando la organización en este proceso aplica más técnicas tendrá una amplitud de información que será viable.

Bajo este ámbito Ribes et al. (2018, p. 121) indica que para el proceso de selección existen distintas técnicas para realizar entre las más utilizadas están:

- Impresos de solicitud: en este tipo de técnica los posibles candidatos facilitan información personal la desventaja principal es que los candidatos otorguen información incorrecta.
- Entrevista de selección: es la primera instancia de comunicación interpersonal con el candidato que permitirá ampliar la impresión de este.
- Pruebas escritas de selección: esta técnica es una ayuda para los inconvenientes de la validez.
- Comprobación de referencias: mediante esta técnica se verifica que el candidato tiene la experiencia y la educación que menciona.
- Dinámicas de grupo: es la aplicación de juegos de trabajo.
- Test: pueden ser un tipo de exámenes tanto de habilidades, personalidad.

➤ **Integración**

“Esta fase pretende facilitar la integración y socialización de las personas a su puesto de trabajo. Este es un aspecto importante que facilita que el trabajador se adecue lo antes posible a su puesto de trabajo y a la cultura organizativa.” (Ribes et al., 2018, p. 125)

Alles (2006, pp. 114-115) indica que el programa de inducción debe por lo menos tener un manual que englobe la siguiente información:

- Información empresarial como la filosofía empresarial, bienes y/o servicios que ofrece la empresa, aspectos geográficos e internacionales.
- Reglas, normas internas que aplica la empresa como también beneficios o compensaciones.
- Tradiciones, comunicación de la empresa.

La integración del personal como su nombre indica es integrar al nuevo talento al equipo de trabajo dando a conocer desde un inicio, la misión, visión, reglas internas, valores y objetivos empresariales que con su desempeño ayudara a cumplir con lo establecido, esta etapa es el inicio de la relación empresarial.

1.2.4.3. Formación y desarrollo profesional

Esta fase esta considerar un incremento en las habilidades y competencias con la finalidad de evidenciar resultados en el desempeño de actividades de los empleados esta etapa se subdivide en:

➤ **Desarrollo de la carrera profesional**

“Al esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar a los trabajadores mas capacitados. Este desarrollo de la carrera profesional ha de aunar los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales.” (Ribes et al., 2018, p. 147)

El desarrollo de la carrera profesional busca que los empleados de la organización se mantengan en constantes capacitaciones de acuerdo con las necesidades del puesto de trabajo es decir que ayuden a mejorar el desempeño, es así que ayudara a cubrir con las problemáticas que no permiten el cumplimiento de las metas tanto individualmente como empresarialmente.

➤ **Formación**

“Es el conjunto de actividades realizadas cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro, aumentando las capacidades de los empleados a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (Ribes et al., 2018, pág. 163)

Según Rodríguez (2019, p. 15) hace referencia que en la formación del personal se debe elaborar un plan que como primera actividad es identificar las necesidades de formación que presentan los empleados, para ello es necesario revisar la descripción y análisis de puestos donde se encuentra detallado los conocimientos y competencias que debe tener el empleado, otro punto fundamental es la evolución del desempeño debido que con su aplicación podemos conocer deficiencias de los trabajadores con respecto a conocimientos y habilidades, con estos diagnósticos se pretende brindar capacitaciones que eliminen estas brechas existentes.

1.2.4.4. Retribución

Para comprender la retribución se revisará como Rodríguez define:

La compensación va más allá de la administración de la nómina, este proceso requiere planeación y ejecución de estrategias de incentivos monetarios y no monetarios que lleven a los colaboradores a cumplir con el objetivo del cargo y debe tener en cuenta el análisis costo/beneficio, es decir qué tan productivo es un trabajador y en cuanto se incrementa su productividad con la aplicación de incentivos y beneficios - compensación. (Rodríguez, 2019, p. 14)

En este contexto Ribes et al. (2018, p. 208) indica que es una compensación financiera como no financiera que recibe el trabajador por el desarrollo de las actividades a través de su esfuerzo diaria.

En este contexto de la retribución para Alles existen remuneraciones variables que son de distintas formas y significados, entre las más frecuentes son:

- *Salarios a destajo: son aquellos donde se remunera por cantidad producida de “algo”, se utiliza generalmente para áreas de producción pero por extensión puede aplicarse a otras tareas similares, como data entry.*
- *Comisiones: son porcentajes sobre ventas o sobre cobranzas o sobre ambos conceptos. Se aplica a vendedores y cobradores.*
- *Bonus o incentivos a corto plazo. Son generalmente de aplicación gerencial y su método de cálculo es normalmente una fórmula que “mezcla” desempeño con resultados propios y de la compañía. Habitualmente suele expresarse en meses de salario, por ejemplo entre uno y tres salarios anuales si se cumplen “x” e “y” variables.*

- *Salarios con una parte a riesgo: una parte del salario no está fija (8% a 15% según las compañías relevadas) y sólo se abona si la compañía alcanza ciertos objetivos.*
- *Participación en las utilidades: como su nombre lo indica se “asocia” al colaborador a los resultados de la compañía. Su utilización es en general para niveles de máxima conducción.*
- *Incentivos a largo plazo: valores u opciones de valores (stock options). Es común en EE.UU. y no es aceptado por todas las legislaciones. Se deberá analizar si las leyes del país lo permiten. (Alles, 2006, p. 357)*

Para las remuneraciones se puede presentar diferentes tipos como es el caso para cancelar al trabajador por las unidades producidas es decir si produce más de lo establecido tiene un mayor cantidad en su sueldo además se presenta una remuneración específica para vendedores y cobradores que aplicado un porcentaje sobre la operación que realiza respectivamente, también tenemos los incentivos que generalmente son un tipo de motivación es decir si mejora el desempeño y los resultados son mejor que lo esperado el trabajador es reconocido por su esfuerzo que lo mejor es reconocer en público, así mismo existe remuneraciones que cuando no se cumple con los objetivos establecidos no se cancela cierto porcentaje, por otra parte ciertos trabajadores tienen una afiliación a la participación de las utilidades de la empresa y por último esta remuneración depende de las leyes que aplique el país donde está localizada la empresa que son los incentivos a largo plazo.

1.2.4.5. Evaluación del desempeño

En el contexto de la evaluación del desempeño Ribes et al. (2018, p. 187) indica que a través de este proceso se identifica, evalúa, y gestiona el desempeño de los empleados en la realización de las actividades, con el objetivo de conocer si el empleado es productivo.

Ahora podemos decir que la evaluación del desempeño puede ser realizada desde dos ámbitos como Rodríguez menciona que:

La evaluación del desempeño normalmente es realizada por el jefe o supervisor a las personas que están a su cargo; sin embargo, la evaluación también puede ser en sentido contrario, de los subordinados a su coordinador o supervisor. La valoración del desempeño puede ser realizada por el mismo trabajador, por compañeros del mismo nivel, clientes, proveedores, etc., o evaluación 360 grados, es decir, los evaluadores son

todas las personas u ocupantes de cargos que tienen relación con el trabajo que desempeña el evaluado. (Rodríguez, 2019, p. 14)

En este sentido la evaluación del desempeño se podría considerar como un indicador que permite conocer sobre el rendimiento del personal, e identificar el cumplimiento de objetivos del empleado, pero esta evaluación no solo es realizada por los jefes, porque se puede cambiar los papeles el empleado también puede evaluar a sus superiores.

➤ **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2007) los beneficios de la evaluación del desempeño se dividen tanto para el gerente, trabajador y organización como se detalla a continuación:

Beneficios para el gerente

- *Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.*
- *Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.*
- *Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.*

Beneficios para el subordinado

- *Conoce las reglas del juego o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.*
- *Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.*
- *Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).*
- *Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.*

Beneficios para la organización

- *Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.*

- *Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.*
- *Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (pp. 248-249)*

Con la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa sin importar el giro de negocio con su aplicación existen tres beneficiarios que entre ellos está el gerente, a través de la evaluación el gerente podrá conocer sobre el nivel de rendimiento que tiene el trabajador ante el desarrollo de las actividades pero se debe explicar a los trabajadores que esta evaluación ayudara a mejorar su desempeño ante las actividades, luego esta los trabajadores que también tienen sus beneficios pues bien cuando se habla de evaluar muy comúnmente tiene a asustar al trabajador pero lo que desconocen es que a través de esta valoración o calificación de su desempeño puede mejorar por medio de las capacitaciones que es un beneficio porque con ello va creciendo profesionalmente, y por ultimo esta los beneficios para la organización con la aplicación de este proceso se obtiene un visión general del rendimiento que permitirá realizar mejorar el rendimiento pero no solo permite mejorar este aspecto sino también la productividad la relación que existe entre todos los trabajadores la organización se podría decir que es la que mayor beneficios puede obtener con la evaluación del desempeño.

➤ **¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La evaluación del desempeño es recudir la duda del empleado sobre su rendimiento en el desarrollo de las actividades y poder proporcionar capacitaciones con la finalidad de mejorar su desempeño, y también poder intercambiar ideas entre el empelado y sus superiores, es decir el empleado debe conocer que dando una valoración a su rendimiento podrá conocer sobre su contribución hacia la organización y también ver reflejado en el producto y/o servicio que se brinda al cliente.

Para la evaluación del desempeño las organizaciones aplican diferentes formas como Chiavenato indica:

1. ***La autoevaluación:*** *el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso.*

En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo.

2. ***El gerente:*** *en la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo.*
3. ***El individuo y el gerente:*** *si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.*
4. ***El equipo de trabajo:*** *con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.*
5. ***La evaluación de 360:*** *todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.*
6. ***La evaluación hacia arriba:*** *es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su*

gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados.

- 7. **La comisión de la evaluación del desempeño:** algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios.*
- 8. **El órgano de recurso humano:** se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. (Chiavenato 2009, pp. 249-253)*

Para realizar la evaluación del desempeño lo puede realizar de distintas formas, el propio trabajador puede evaluar su rendimiento es decir auto examinarse y mejorar su desempeño esto lo puede hacer junto con su superior, por otra parte, el gerente puede realizar una valoración del desempeño de los trabajadores pero necesita de la asesoría del departamento de recursos humanos de la organización por la razón que el gerente no tiene conocimientos amplios de la evaluación del desempeño, así mismo se pueden unir las dos formas mencionadas anteriormente y generar una evaluación donde el gerente es orientador y el trabajador se evalúa mediante las indicaciones que el superior le menciona como es los objetivos que se debe cumplir que medios, recursos necesita para cumplir con el mismo y así obtener resultados, el gerente es el guía y el trabajador desempeña. Así mismo la evaluación lo puede realizar el propio equipo de trabajo que es valorar el desempeño de cada integrante para luego valorara de forma grupal y verificar si como equipo cumplieron con los objetivos y aportan a los resultados de la compañía, también se presenta la evaluación 360° que es un método amplio porque para su valoración implica todas las partes interesadas de la organización y obtener un abanico de información, por otra parte tenemos la evaluación del gerente, subgerente, jefes, donde los subordinados califica el desempeño de su superior que permite mejorar los aspectos para el logro de los objetivos, otro rasgo es la generación de una comisión para evaluar a los trabajadores que está conformada por personas involucradas en ciertas tareas, departamentos que ayuden a valorar el rendimiento, y por ultimo tenemos el órgano de recursos humanos esta encargados totalmente de la evaluación del desempeño de la institución.

1.2.5. Desempeño laboral

Pedraza et al., (2010) son acciones que aplica el empleado para la realización de sus actividades este rendimiento laboral se puede medir a través de las competencias del empleado su contribución hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la entidad financiera.

Para Quintero et al., (2019) citado por Lluncor et al., (2021, p. 13) indica que el desempeño laboral mejora cuando trabaja en equipo, asiste a capacitaciones e incluso si jefe considera sus opiniones para resolver conflictos el empleado demuestra cumplimiento en las actividades establecidas por el puesto esto mediante la motivación, responsabilidad y aun ambiente laboral donde existe la cooperación y sin miedo a cometer errores, un ambiente donde se presenta el reconocimiento en público por su desempeño laboral.

Para Chiavenato (2009) el desempeño laboral del empleado depende de varios factores como define a continuación:

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. (p.246)

El desempeño laboral son las actividades que realizan los empleados para cumplir con una meta o contribuir al cumplimiento de objetivos. Este desempeño se puede medir a través de las competencias y su aporte hacia el logro de los objetivos empresariales. Se presenta una mejora cuando el ambiente de trabajo es acogedor, comprometido a ayudar al compañero de trabajo cuando existe una asesoría de los jefes en el desarrollo de actividades y cuando sus ideas son consideradas para generar alternativas y escoger la mejor decisión para resolver los conflictos. Pero el desempeño laboral es individual debía a que cada trabajador se ve influenciado por ciertos factores como las reconocimientos pero esto depende del esfuerzo que el empleado empleó en el desarrollo de actividades y puede ser un reconocimiento ante todos los compañeros.

1.2.6. Competencias

“Las competencias es aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” (Vallejo, 2016, p. 29)

Según Ribes et al. (2018, p. 55) indica que las competencias son consideradas como las características personales y tienen una relación con el desempeño laboral. Es decir significa poseer los conocimientos idóneos (saber) y habilidades y aptitudes (saber hacer), y por último tener los recursos para (poder hacer).

En este sentido las competencias es un conjunto de conocimientos, habilidades para desarrollar con éxito las actividades con el fin de demostrar que su desempeño en las labores es superior.

1.2.7. Tipos de competencias

Bajo este ámbito Alles (2006, p. 101) clasifica a las competencias en 3 tipos:

- **Competencias cardinales:** son consideradas como las competencias principales de la empresa, que usualmente representan lo necesario para alcanzar la meta y la diferencia que tiene la organización con otras.
- **Competencias específicas gerenciales:** estas competencias es para ciertos grupos de personas, es decir para aquellas personas que administran o supervisan a trabajadores o un grupo de personas.
- **Competencias específicas por área:** son aquellas competencias que una persona debe poseer para el desarrollo de las actividades pero de un área específica.

1.2.8. Grados de competencia

Para Alles (2006, p. 75) menciona que para las competencias se debe establecer grados debido a que los grados dependen del tipo de puesto de trabajo. Los grados establecidos son los siguientes:

A: Alto.

B: Bueno.

C: Mínimo necesario.

D: Insatisfactorio.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

En este trabajo de investigación fue necesario definir las distintas partes que conforma el marco metodológico, con la finalidad de construir una base teórica que permita comprender la aplicación de metodologías de acuerdo con los requerimientos de la investigación que se detalla a continuación:

2.1. Enfoque de la investigación

En esta parte se empleó un enfoque mixto, que permite incorporar dos investigaciones: la cualitativa y cuantitativa que permite recolectar datos cuantificables y no cuantificables de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., por la importación que tienen para la elaboración del sistema de gestión de talento humano.

2.1.1. *Cualitativo*

El enfoque cualitativo permito “recaban datos sin emplear necesariamente matrices estadísticas y, por lo tanto, sin la necesidad de números para sostener el desarrollo y las conclusiones respecto de lo investigado. El enfoque cualitativo se basa en descripciones y observaciones.” (Ackerman, 2013 p. 41)

Este enfoque de investigación ayudó a comprender por medio de observaciones el estado actual del talento humano de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., que permitan determinar aspectos a mejorar y poder presentar un sistema de gestión de talento humano que beneficie al cliente interno.

2.1.2. *Cuantitativo*

La investigación cuantitativa “utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Cabezas et al., 2018, p. 19)

En el enfoque cuantitativo se obtuvo datos con la finalidad de comprobar la idea a defender por medio de resultados numéricos que es medir la frecuencia de comportamiento del objeto de estudio, y analizar e interpretar los datos obtenidos que sirvieron como base para la investigación.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. Descriptivo

La investigación descriptiva “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández et al., 2014, p. 92).

Este nivel de investigación se aplicó para describir la información recolectada tanto del cliente interno como externo de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., con la finalidad de detallar las competencias que necesita los empleados que conforman la empresa y se diseñará un sistema de gestión de talento humano que estará constituido por subsistemas como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, y evaluación del desempeño.

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

2.3.1.1. No experimental

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014: p. 152).

El presente trabajo de investigación es no experimental por la razón que no buscó manipular las variables, es simplemente observar las situaciones que se presentan en base al problema para luego analizar y poder elaborar una propuesta para su mejora.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.2.1. Transversal

“El diseño transversal son investigaciones que recopilan datos en un momento único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014: p. 154).

El diseño transversal se utilizó para interpretar los datos en un tiempo y población de muestra establecidos para el trabajo de investigación. Por ello se aplicó una encuesta para conocer sobre los aspectos del talento humano de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

2.4. Tipo de estudio - investigación

2.4.1. Investigación documental

“Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Nava y Monroy, 2018: p. 104).

Se investigó en diferentes documentos físicos y digitales tales como libros, artículos científicos, revistas que traten sobre el sistema de gestión del talento humano que mediante esta indagación se formuló el marco teórico sobre el tema planteado con el fin que sustente con definiciones el presente trabajo de investigación.

2.4.2. Investigación de campo

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Baena, 2017, p. 85).

Este tipo investigación se aplicó mediante la visita a Vipesa Construcciones Cia. Ltda., con el objetivo de recopilar información de fuentes primarias como son empleados y clientes para el presente trabajo de investigación.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población que se eligió sujeto de estudio fueron los empleados y clientes de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., con respecto al primer sujeto de estudio en base a la nómina de personal cuenta con 8 empleados administrativos y 13 empleados operativos que se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2-2: Empleados administrativos y operativos

Nombre del cargo	Total
Administrativo	
Gerente general	1
Jefe de talento humano	1
Vendedor	1
Contador	1
Jefe de producción	1
Supervisor de planta	2
Secretaria	1
Operativo	
Operador de maquinaria	7
Trabajador	6

Fuente: Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

2.5.2. Muestra

Para el caso el sujeto de estudio es los clientes que al ser una población mayor a 100 se procedió a realizar el cálculo de la muestra debido a que el número total de clientes es 454 que por cuestiones de tiempo es necesario el cálculo con la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (454)

p= Probabilidad a favor (0.5)

q= Probabilidad en contra (0.5)

z= Nivel de confianza (1,96)

e= Error de muestra (0,05)

$$n = \frac{454 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (454 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 208 \text{ Encuestas}$$

Según el resultado se debe aplicar 208 encuestas al cliente externo de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Inductivo

“La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan” (Rodríguez y Pérez, 2017: p. 10)

Mediante este método se estudió la problemática de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., el cual se basa en distintos aspectos por parte del cliente interno que las funciones detalladas del puesto de trabajo son inadecuadas y la asesoría del jefe es ausente, para el cliente externo es ineficiencia en la atención del cliente y el tiempo para la entrega del producto es largo, y en el transcurso de la

indagación por medio de este método se pudo partir desde rasgos particulares de las poblaciones de estudio, permitiendo establecer las respectivas conclusiones.

2.6.1.2. Deductivo

“El método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares” (Prieto, 2018, p. 28).

El método deductivo ayudó a analizar el problema desde los aspectos generales hasta los particulares es decir se desglosa la problemática para poder identificar elementos de los grupos involucrados dentro de la indagación de estudio y poder cumplir con los objetivos establecidos en el mismo.

2.6.1.3. Analítico

“El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte.” (Rodríguez y Pérez, 2017: p.186).

Este método permitió tener un análisis individual de los aspectos a estudiar porque se descompone un todo en sus partes, es fundamental para el trabajo de integración curricular porque se podrá comprender los datos obtenidos con la aplicación de las encuestas.

2.6.1.4. Sintético

“La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.” (Rodríguez y Pérez, 2017: p.186).

Este método se empleó en la presentación de los resultados mediante tablas, gráficos, e interpretación de datos, y poder realizar una combinación entre los resultados obtenidos del cliente interno y externo para la discusión de resultados y determinar los hallazgos que aporte al presente trabajo de investigación.

2.6.1.5. *Sistémico*

Este método “se expresa en una etapa de desarrollo de los métodos del conocimiento y responden al diseño de la investigación, así como a los modos de descripción, niveles de argumentación y explicación de la naturaleza de los objetos que se analizan.” (De la Peña y Velázquez, 2018: p. 39).

Fue necesario la aplicación de este método para tener una percepción profunda no simplemente comprender los vínculos que se presentan, con la aplicación de este método permitirá formular las respectivas conclusiones y recomendaciones que resulten de la indagación del diseño de un sistema de gestión de talento humano.

2.6.2. *Técnicas*

2.6.2.1. *Encuestas*

“La encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán.” (García, 2016, p. 95).

Mediante esta técnica se obtuvo información necesaria para la elaboración de la estructura del sistema de gestión de talento humano. Es así como esta técnica permitió conseguir la información necesaria sobre los empleados y clientes para la investigación.

2.6.2.2. *Observación*

“Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares.” (Nava y Monroy, 2018: p. 104).

Con la aplicación de esta técnica se visitó a Vipesa Construcciones Cia. Ltda., se logró observar cómo prestaba una atención al cliente, se revisó documento titulado como valores corporativos que sirvieron como guía para la elaboración de la propuesta y se obtuvo una visión general de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

2.6.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó en el trabajo de investigación son:

- **Cuestionario:** por medio de este instrumento se obtuvo datos por medio de preguntas cerradas para un previo análisis e interpretación sobre los resultados.
- **Fichas:** se utilizó para tomar notas de los empleados, clientes, instalaciones y documentos de la empresa.

2.7. Idea para defender

El sistema de gestión de talento humano por competencias para Vipesa Construcciones Cia. Ltda., mejorara el desempeño laboral.

- **Variable Independiente:** Sistema de gestión de talento humano por competencias
- **Variable Dependiente:** Mejorar el desempeño laboral

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección del capítulo mediante las técnicas e instrumentos de investigación aplicados permitieron conocer dos enfoques del cliente interno y externo de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

3.1. Resultados

3.1.1. *Análisis e interpretación de la encuesta del cliente interno*

El presente levantamiento de información se llevó a cabo con el fin de validar el diagnóstico de la gestión de talento humano de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., mediante la técnica de la encuesta conformada por preguntas cerradas para la realización del análisis e interpretación de datos. La finalidad de este análisis consiste en percibir si la empresa con o sin un sistema de gestión del talento humano cumple con los procesos que conforma el sistema. Para el diseño de estas tablas se realizó mediante el promedio y ponderación de los datos que se pudo obtener de las encuestas realizadas a los empleados de la entidad.

Pregunta 1: ¿Por qué medio usted conoció sobre la oferta de trabajo?

Tabla 3-3: Medios para dar a conocer la oferta de trabajo

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Anuncios en Periódico	3	14%
Radio	0	0%
Por algún familiar	7	33%
Medios Digitales	0	0%
Empleados de la empresa	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

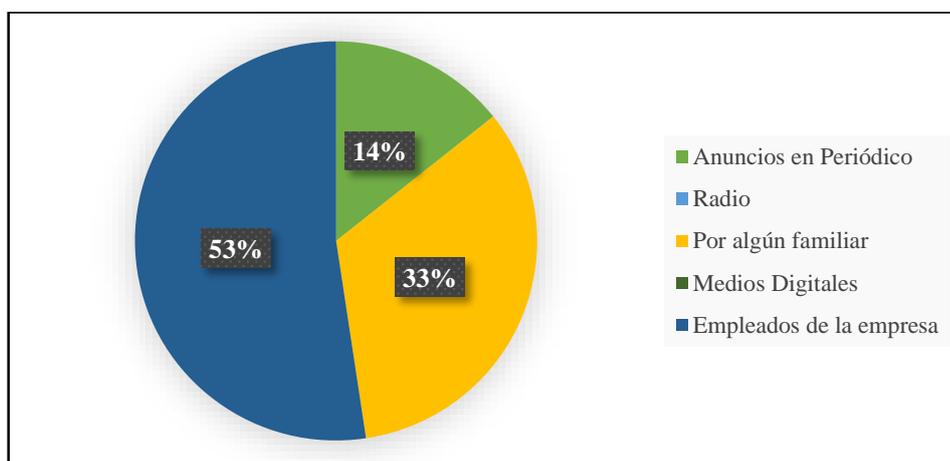


Gráfico 1-3. Medios para dar a conocer la oferta de trabajo

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Los medios para dar a conocer la oferta de trabajo utilizados por la empresa según los empleados, el 53% indican que conocieron de la oferta de trabajo por medio de empleados de la empresa, mientras que el 33% conocieron la oferta de trabajo por medio de un familiar y el 14% manifestó que conocieron de la oferta por el periódico.

Interpretación: De manera que el cliente interno mencionan que se conocieron del puesto de trabajo a través de los propios empleados o por algún familiar que supieron manifestar que cierto trabajo se encontraba desocupado, por otra parte algunos empleados indican que a través de un anuncio de periódico conocieron de la vacante mediante este medio.

Pregunta 2: ¿Durante la entrevista las preguntas realizadas por la persona encargada fueron claras?

Tabla 4-3: Las preguntas de la entrevista fueron claras

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy clara	5	24%
Clara	10	48%
Neutral	0	0%
Confusa	6	29%
Muy confusa	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

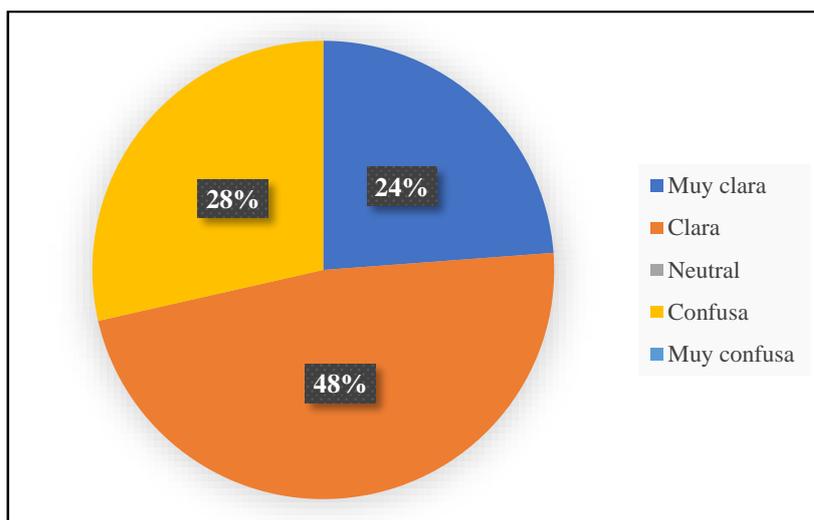


Gráfico 2-3. Las preguntas de la entrevista fueron claras

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Las preguntas planteadas en la entrevista de trabajo, para el 48% de los empleados las preguntas realizadas en la entrevista de trabajo fueron claras, mientras que para el 28% las preguntas fueron confusas y el 24% afirman que las preguntas fueron muy claras en la entrevista de trabajo.

Interpretación: Con respecto al proceso de selección los empleados manifiesta que las preguntas planteadas en la entrevista de trabajo fueron claras es decir que como entrevistados comprendieron y brindaron una respuesta, sin embargo en algunos casos las preguntas fueron confusas.

Pregunta 3: ¿La información brindada por la empresa sobre las actividades estuvo acorde al puesto de trabajo?

Tabla 5-3: Información para el desarrollo de actividades

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	19%
De acuerdo	8	38%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	6	29%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

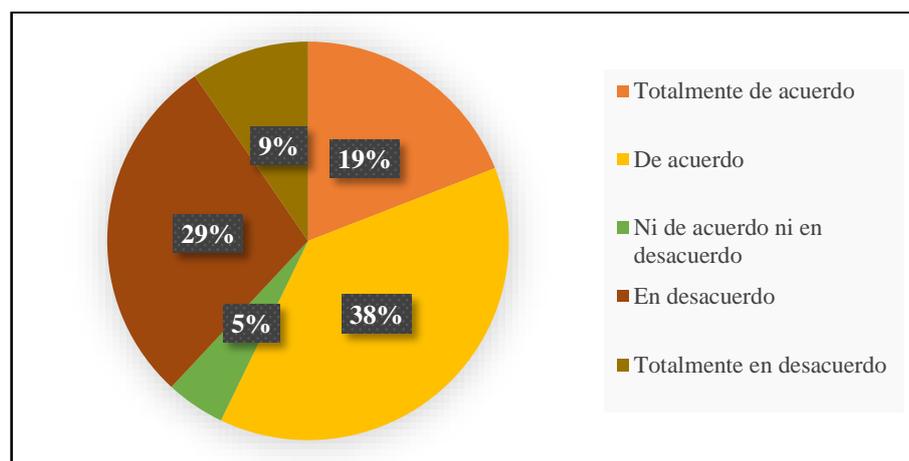


Gráfico 3-3. Información para el desarrollo de actividades

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La información brindada por la empresa para el desarrollo de actividades el 38% de los empleados recibieron información adecuada, por el contrario el 29% de los encuestados afirman que la información estuvo en desacuerdo de las actividades, mientras que el 19% manifiestan que la información estaba totalmente de acuerdo con las actividades del puesto de trabajo.

Interpretación: Con respecto a la información de actividades del puesto de trabajo los empleados manifiestan que la información se encontraba acorde a las actividades es decir conocieron las tareas que deben desempeñar, pero para algunos empleados la información brindada no se encontraba acorde con el puesto de trabajo, es decir que las tareas estaban inadecuadas para el puesto de trabajo dificultando el desempeño por confusiones que se presentaban.

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia asiste a capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 6-3: Frecuencia que reciben capacitaciones

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy frecuentemente	2	10%
Frecuentemente	7	33%
Ocasionalmente	12	57%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

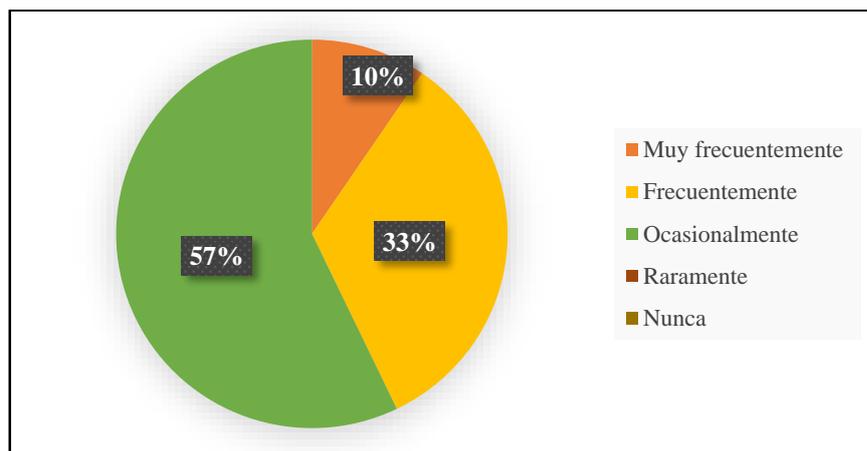


Gráfico 4-3. Frecuencia que reciben capacitaciones

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La frecuencia que reciben capacitaciones, el 57% de los empleados indican que ocasionalmente, el 33% mencionan que frecuentemente y el 10% afirman que muy frecuentemente Vipesa Construcciones Cia. Ltda., brinda capacitaciones para el cliente interno.

Interpretación: La empresa brinda capacitaciones a sus empleados de acuerdo con los resultados que con estos programas tienen un beneficio empresarialmente porque trata de mejorar el desempeño de sus empleados aunque estas capacitaciones son por ocasiones.

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia mejora su desempeño después de asistir a la capacitación?

Tabla 7-3: Mejora del rendimiento

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy frecuentemente	4	19%
Frecuentemente	10	48%
Ocasionalmente	7	33%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

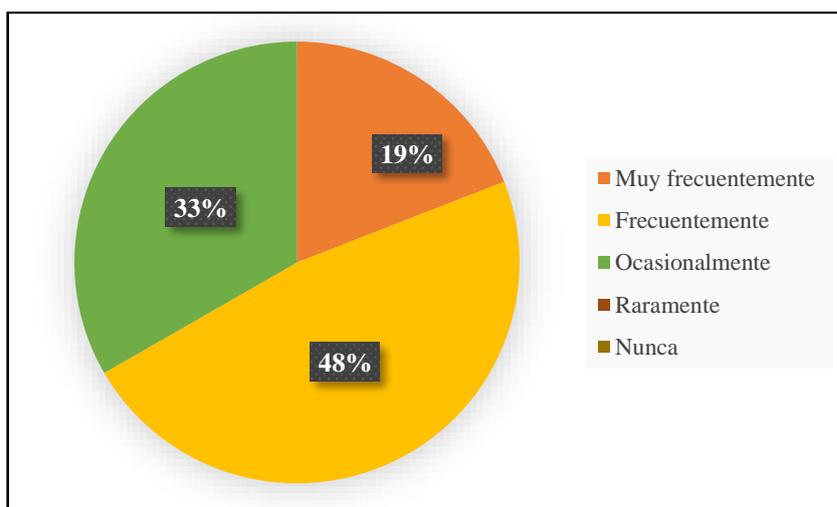


Gráfico 5-3. Mejora del rendimiento

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto al mejoramiento del desempeño luego de las capacitaciones el 48% de los empleados indican que frecuentemente mejora su rendimiento, el 33% ocasionalmente y 19% muy frecuentemente mejora su rendimiento por medio de las capacitaciones recibidas.

Interpretación: De manera que los empleados manifiestan que las capacitaciones que reciben ocasionalmente como mencionaron en la pregunta anterior tienen una influencia en mejorar en el desempeño laboral del empleado es decir con las capacitaciones que brinda de acuerdo con el puesto de trabajo tiene resultados.

Pregunta 6: ¿Considera que el puesto de trabajo es importante para estimular su crecimiento profesional?

Tabla 8-3: Estimular el crecimiento profesional

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	12	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	24%
En desacuerdo	2	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

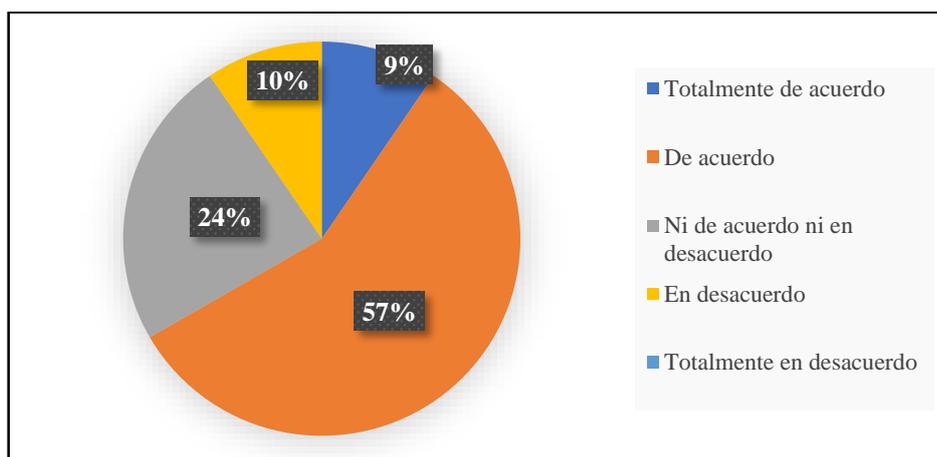


Gráfico 6-3. Estimular el crecimiento profesional

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: El puesto de trabajo para los empleados estimula el crecimiento profesional para el 57% indican que contribuye al desarrollo profesional, mientras que el 24% responde que ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% responden que en desacuerdo consideran que el puesto de trabajo no contribuye a su desarrollo profesional.

Interpretación: Por tanto los empleados por medio de esta pregunta manifiestan que su crecimiento profesional depende del puesto de trabajo, por el aprendizaje de habilidades, conocimientos y competencias del puesto esto mediante las capacitaciones, pero existe un número de empleados que consideran que no existe una contribución del puesto con respecto a estos aspectos mencionados.

Pregunta 7: ¿Qué tan fácil es obtener asesoría de su jefe cuando usted la necesite?

Tabla 9-3: Asesoría por parte del superior

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy Fácil	2	10%
Fácil	4	19%
Neutral	1	5%
Difícil	14	67%
Muy difícil	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

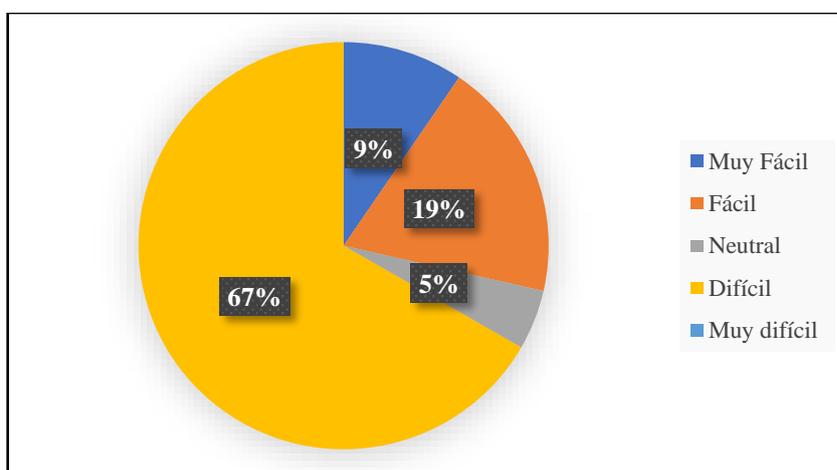


Gráfico 7-3. Asesoría por parte del jefe

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto sobre la solicitud de asesoría el 67% de los empleados manifiestan que es difícil, mientras que el 19% indican que es fácil y el 9% afirman que es muy fácil es decir que la mayor parte de los encuestados indican que es difícil obtener asesoría de su jefe cuando necesite para el desarrollo de ciertas actividades.

Interpretación: De modo que los jefes no brinda asesoría cuando necesita el trabajador lo que puede ocasionar un desarrollo de actividades con la presencia de errores afectando en los productos finales y resultados de la empresa.

Pregunta 8: ¿Con que frecuencia su jefe hace observaciones con respecto a su desempeño en el puesto de trabajo?

Tabla 10-3: Frecuencia de observación por parte del superior

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy frecuentemente	3	14%
Frecuentemente	5	24%
Ocasionalmente	13	62%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

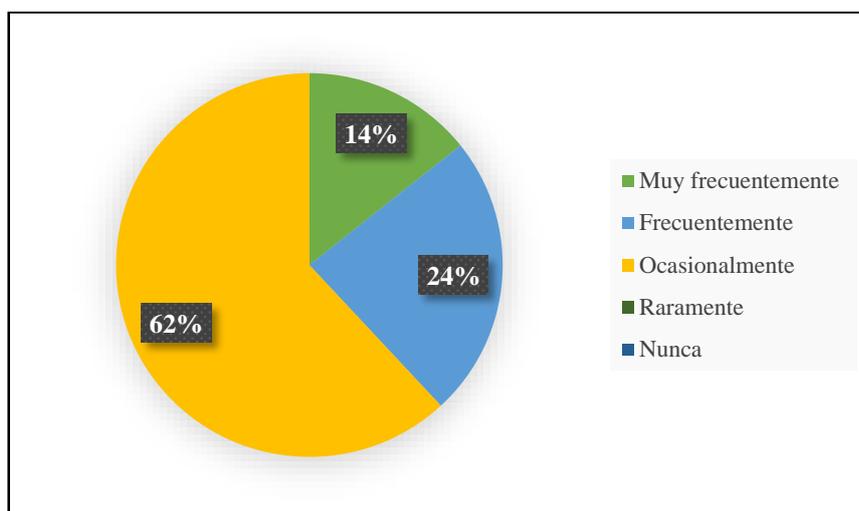


Gráfico 8-3. Frecuencia de observación por parte del jefe

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Sobres las observaciones tienen del rendimiento el 62% de los empleados manifiestan que son ocasionalmente, el 24% indica que frecuentemente tiene comentarios, y el 14% responden que muy frecuentemente su jefe observa su desempeño.

Interpretación: Los jefes en ocasiones realiza observaciones sobre el desempeño de sus subordinados en la realización de actividades, por el desinterés que tienen sobre el desempeño de las actividades que tienen sus subordinados, los subordinados mejoran su rendimiento no con la observación y apoyo de los jefes inmediatos sino mediante ciertas capacitaciones.

Pregunta 9: ¿Con que frecuencia su jefe escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?

Tabla 11-3: Escucha las opiniones su jefe

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy frecuentemente	4	19%
Frecuentemente	6	29%
Ocasionalmente	7	33%
Raramente	2	10%
Nunca	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

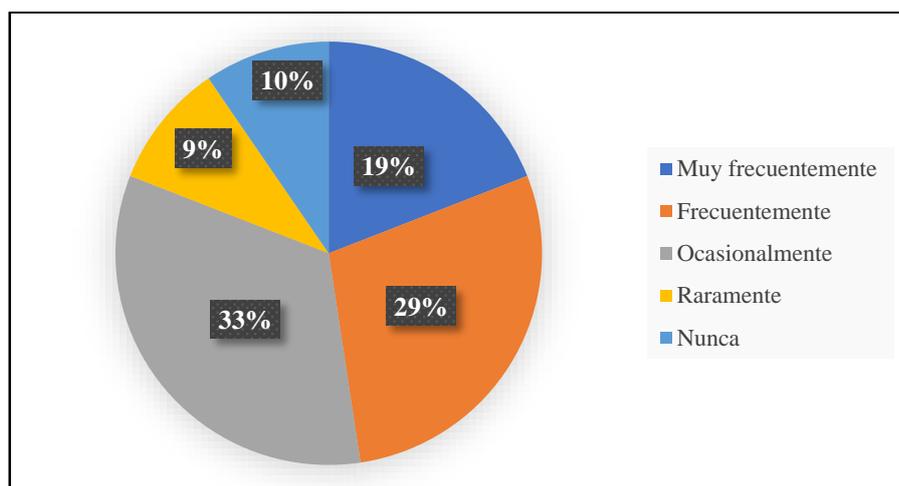


Gráfico 9-3. Escucha las opiniones su jefe

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Las opiniones brindadas por el cliente interno según el 33% de los empleados ocasionalmente sus ideas o comentarios son considerados, el 29% manifiestan que frecuentemente, el 19% indica que muy frecuentemente, mientras que el 10% manifiestan que nunca son tomadas en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones.

Interpretación: De manera que el jefe considera las opiniones de los subordinados para la toma de decisiones, se escucha sugerencias, ideas que pueden ayudar a cumplir con lo establecido y mejorar los procesos, pero estas opiniones no son consideradas en su totalidad como manifiestan ciertos empleados.

Pregunta 10: ¿Con que frecuencia su jefe se preocupa y apoya en el desarrollo de las actividades para su mejoramiento personal y profesional?

Tabla 12-3: Apoyo para el mejoramiento personal y profesional

Alternativa	Frecuencia Empleados	Porcentaje
Muy frecuentemente	2	10%
Frecuentemente	4	19%
Ocasionalmente	3	14%
Raramente	12	57%
Nunca	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los empleados

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

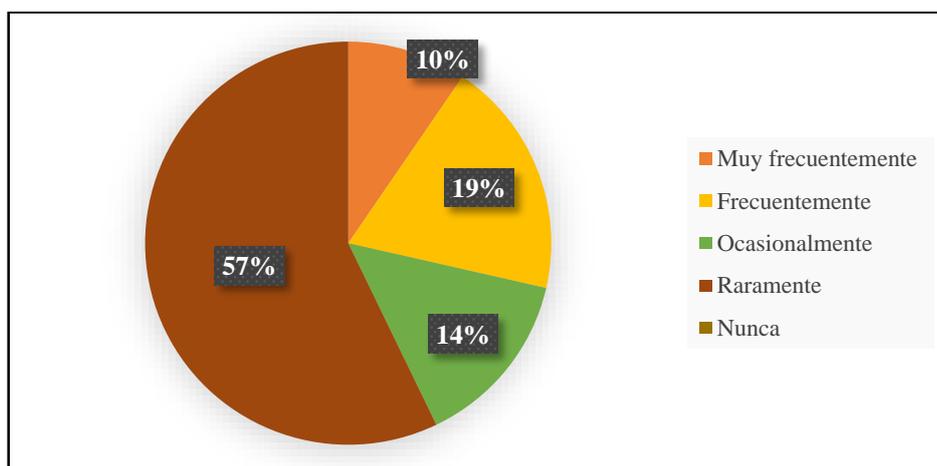


Gráfico 10-3. Apoyo para el mejoramiento personal y profesional

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La preocupación y apoyo por parte del jefe hacia el desarrollo de las actividades del cliente interno según el 57% de los empleados manifiestan que raramente, el 19% indica que frecuentemente, y el 14% responden que ocasionalmente su jefe demuestra preocupación y apoyo para el mejoramiento del empleado tanto en lo personal como en lo profesional.

Interpretación: Por tanto los empleados por medio de esta pregunta manifiestan que la preocupación y apoyo para el mejoramiento personal y profesional por parte de los jefes no presentan un interés por brindar esta ayuda hacia los empleados.

3.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta del cliente externo

El presente levantamiento de información se llevó a cabo con el fin de validar la influencia en el desarrollo de los procesos de los empleados sin la presencia del sistema de gestión de talento humano de Vipesa Construcciones Cia. Ltda. Por lo cual se aplicó a 208 encuestas a los clientes.

Pregunta 1: ¿Desde cuándo utiliza usted los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Tabla 13-3: Tiempo de uso de los productos

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
1 a 6 meses	38	18%
1 año	47	23%
2 años	78	38%
3 o más años	45	22%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

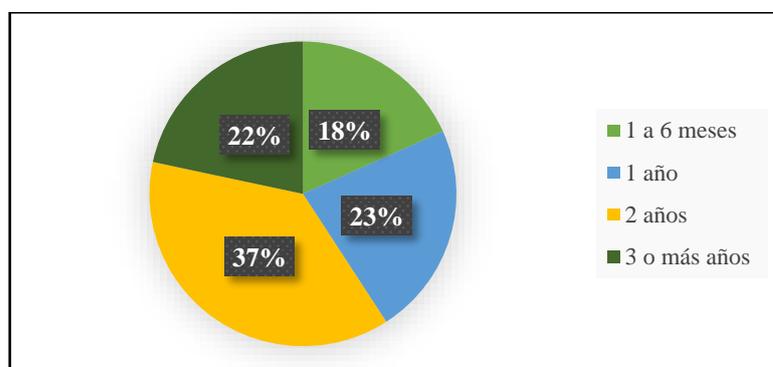


Gráfico 11-3. Tiempo de uso de los productos

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: El uso de los productos por parte de los clientes el 37% manifiestan que compran los productos por un lapso de 2 años, el 23% indican que hacen uso de los productos durante 1 año, el 22% manifiestas que adquieren los productos durante 3 o más años.

Interpretación: Los clientes tienen un tiempo de uso de los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., son 78 clientes que consumen los productos durante un tiempo de 24 meses y tan solo 45 clientes tienen un consumo de 3 o más años, en este caso el número de clientes para 3 o más años es pequeña cantidad para la vida útil que tiene la empresa.

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia adquiere los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Tabla 14-3: Frecuencia de compra de los productos

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
1 vez por semana	27	13%
2 o más veces a la semana	36	17%
Cada 15 días	16	8%
Mensual	34	16%
Trimestral	27	13%
Semestral	45	22%
Anual	23	11%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

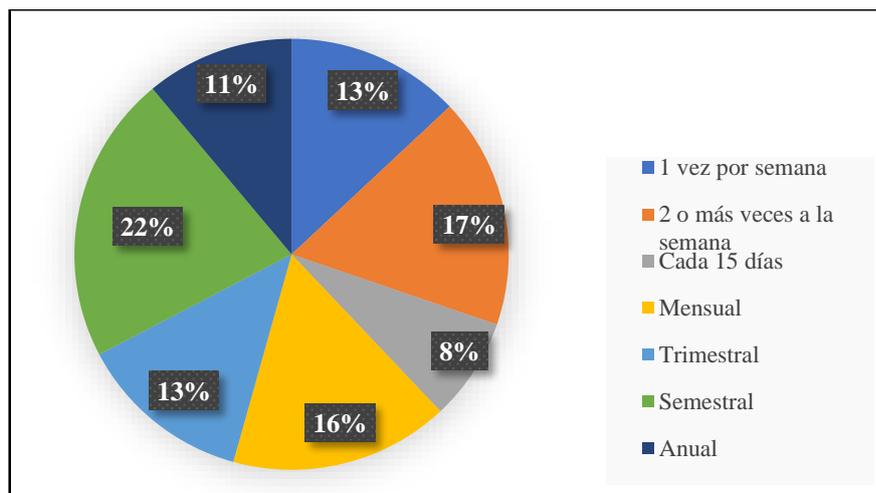


Gráfico 12-3. Frecuencia de compra de los productos

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La frecuencia que adquieren los productos el 22% de los clientes manifiestan que adquieren semestral, el 17% compran 2 o más veces a la semana y el 16% obtiene mensual.

Interpretación: Existe ciertos clientes que consumen el producto 2 o más veces a la semana esto es debido a que son empresas que necesitan los productos para sus obras civiles, otros que necesitan de los productos como materia prima para elaborar sus propios productos, existen ciertos clientes que compran de manera semestral, mensual al ser productos de construcción.

Pregunta 3: ¿Cómo califica la atención al cliente por parte de los empleados de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Tabla 15-3: Atención al cliente

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Excelente	45	22%
Buena	55	26%
Neutral	12	6%
Regular	79	38%
Mala	17	8%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

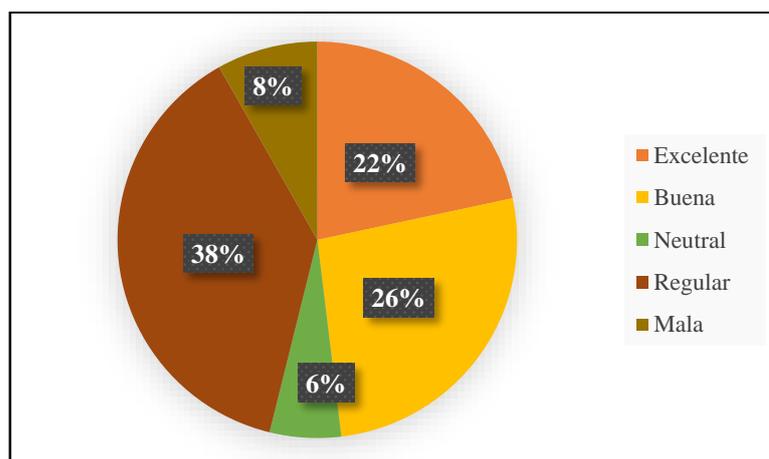


Gráfico 13-3. Atención al cliente

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto a la atención al cliente, el 38% manifiestan que es regular, el 26% indican que recibieron una buena atención, y el 22% responden que la atención fue excelente por los empleados de la empresa.

Interpretación: En base a las encuestas la atención brindada por los empleados hacia los clientes es regular no brindan una atención, información, ayuda instantánea cuando el cliente la necesita en la empresa, para ello se debe ofrecer una atención que supere las expectativas del cliente.

Pregunta 4: ¿La información brindada por los empleados ayudo a resolver su duda?

Tabla 16-3: Resolvió sus dudas con la información brindada

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	16%
De acuerdo	57	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	16%
En desacuerdo	72	35%
Totalmente en desacuerdo	12	6%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

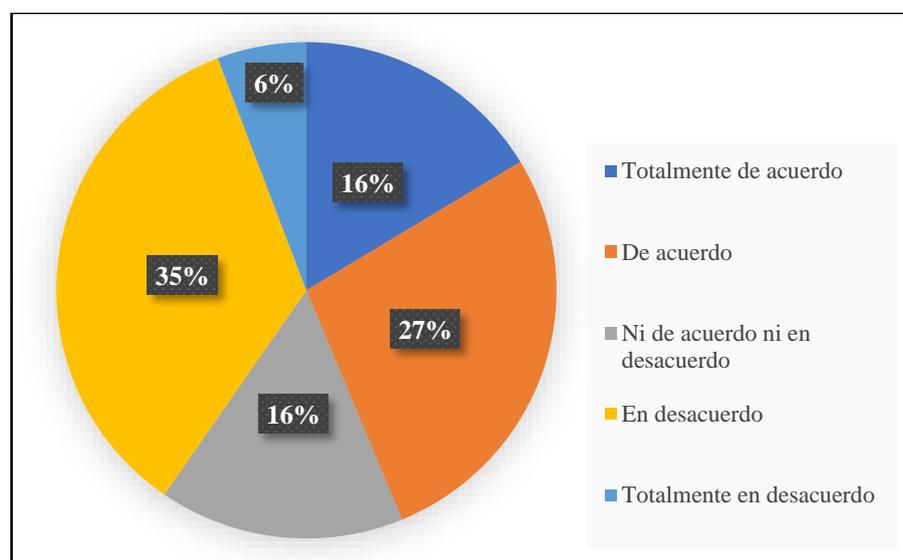


Gráfico 14-3. Resolvió sus dudas con la información brindada

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La información brindada para resolver las duda para el 35% de los clientes la información estuvo en desacuerdo, el 27% indican que estaba de acuerdo, y existe un 16% que manifiestan que está totalmente de acuerdo este porcentaje también representa a que estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo es decir un poco clara pero confusa al mismo tiempo.

Interpretación: Al momento de responder las preguntas del cliente los empleados no brindan información que ayude a resolver las dudas, ofrecen respuestas que genera mayor inquietud o confusión en el cliente que sus dudas no son resueltas de manera que debemos buscar soluciones para esta comunicación que es importante.

Pregunta 5: ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto que oferta Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Tabla 17-3: Satisfacción del cliente

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Totalmente satisfecho	29	14%
Satisfecho	41	20%
Neutral	97	47%
Poco satisfecho	38	18%
Nada satisfecho	3	1%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

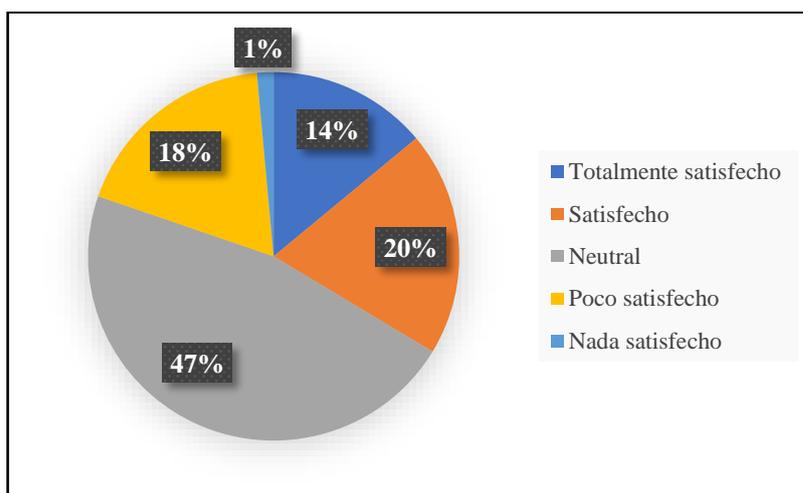


Gráfico 15-3. Satisfacción del cliente

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto a la satisfacción al cliente el 47% manifiesta que es neutral es decir no se encuentra satisfecho ni tampoco se encuentra poco satisfecho, el 20% indican que satisfecho y el 18% afirman que poco satisfecho con respecto al producto que oferta Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

Interpretación: De modo que la mayor parte de los clientes mencionan que su nivel de satisfacción no se encuentra en satisfecho o poco satisfechos que podemos decir que el producto ante el cliente está por debajo de ser considerado como satisfecho, que se debe mejorar porque el nivel de poco satisfecho también es alto.

Pregunta 6: ¿Cómo describiría los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Tabla 18-3: Descripción del producto por parte del cliente

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Excelente	27	13%
Buenos	54	26%
Neutral	110	53%
Regular	17	8%
Malos	0	0%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

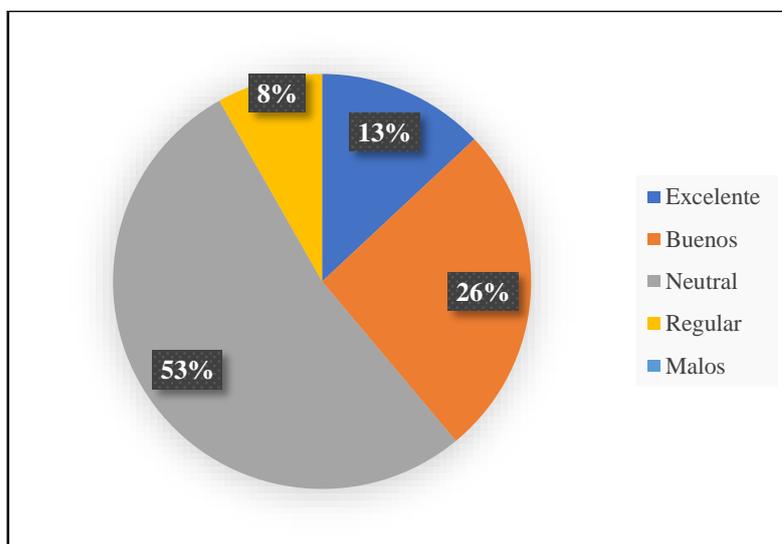


Gráfico 16-3. Descripción del producto por parte del cliente

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: La descripción del producto por parte del cliente el 53% consideran como regular, el 26% manifiesta que son buenos, y el 13% indican que los productos son excelentes siendo estos son los resultados relevantes de la pregunta.

Interpretación: Por lo tanto los clientes describen al producto como neutral no los consideran como buenos o malos, en esta parte de la descripción puede ser por falta de supervisión u observación de los jefes con respecto a la producción que puede estar siendo afectada por el desempeño de los empleados.

Pregunta 7: ¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad del producto y el precio?

Tabla 19-3: Relación entre calidad y precio del producto

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Excelente	30	14%
Buena	63	30%
Neutral	97	47%
Regular	16	8%
Mala	2	1%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

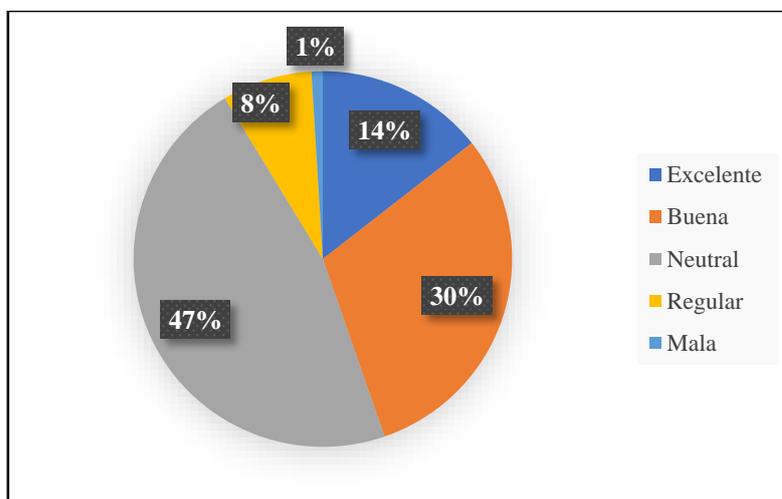


Gráfico 17-3. Relación entre calidad y precio del producto

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto a la relación entre calidad y precio, el 47% de los encuestados manifiestan que neutral es decir no consideran como buena o mala la relación entre estos dos aspectos del producto, el 30% consideran que es buena esta relación y 14% indican que es excelente que el precio está acorde a la calidad del producto.

Interpretación: En esta parte de la calidad y el precio mediante los resultados el cliente considera que la relación entre la calidad del producto y el precio no es buena como tampoco es mala la mayor parte de la clientes que manifiestan que la calidad del producto no está cubriendo todo el precio por eso no es considerado como regular ya que la calidad no es tan baja pero tampoco está cubriendo su totalidad.

Pregunta 8: ¿Está de acuerdo con el tiempo que se toma los empleados para la entrega de los productos?

Tabla 20-3: Tiempo de entrega del producto

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	16%
De acuerdo	26	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	9%
En desacuerdo	107	51%
Totalmente en desacuerdo	23	11%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

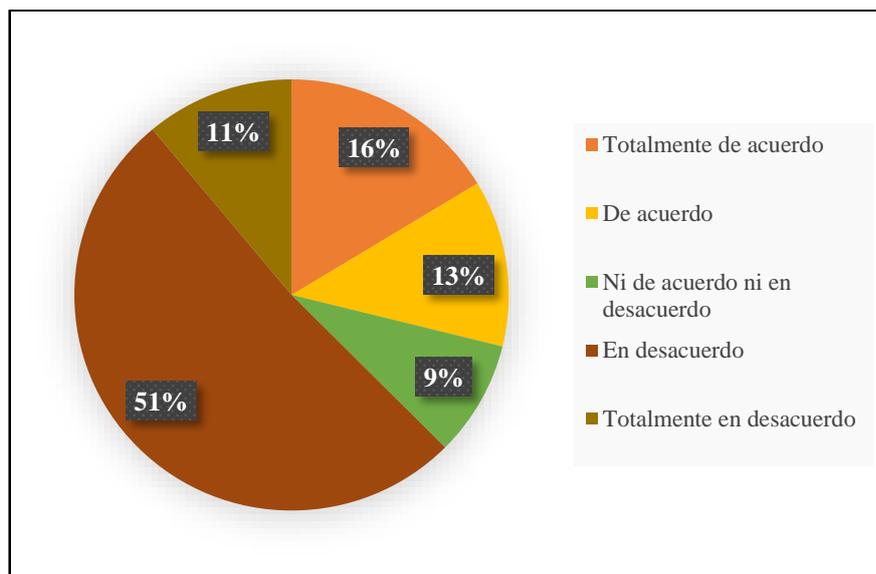


Gráfico 18-3. Tiempo de entrega del producto

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Para el tiempo de entrega de los productos el 51% de los clientes están en desacuerdo, mientras que el 16% manifiestan que están totalmente de acuerdo con el tiempo que emplea los empleados para la entrega, y el 13% están de acuerdo con el tiempo.

Interpretación: Los clientes se encuentran en desacuerdo con el tiempo de entrega por que el empleado encargado de la venta genera la orden de venta pero en la área de carga de los productos es donde se encuentra la demora en entregar los productos a los diferentes clientes.

Pregunta 9: ¿Los productos que ofrece Vipesa Construcciones Cia. Ltda. han superado las expectativas?

Tabla 21-3: Los productos han superado sus expectativas

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	7%
De acuerdo	32	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	106	51%
En desacuerdo	44	21%
Totalmente en desacuerdo	12	6%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

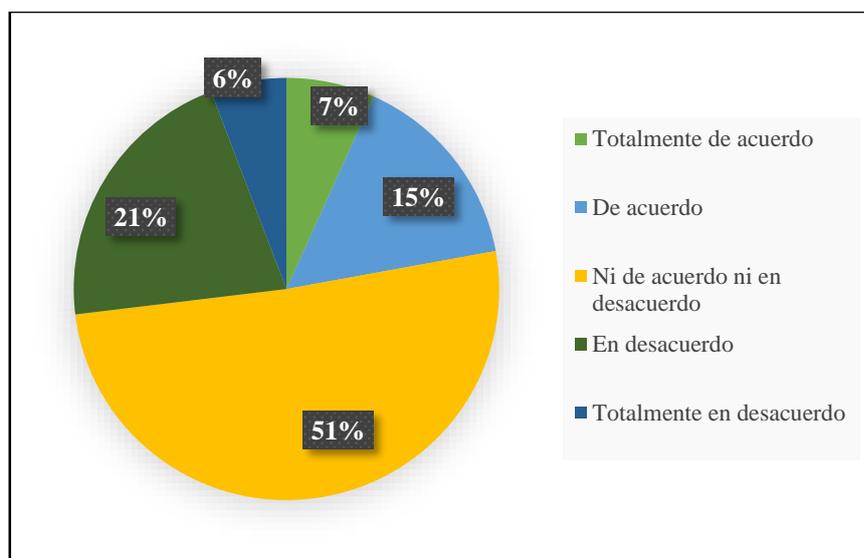


Gráfico 19-3. Los productos han superado sus expectativas

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Con respecto a si los productos superan las expectativas el 51% manifiestan que ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 21% manifiesta que en desacuerdo y el 15% de acuerdo de modo que el producto se encuentra en un nivel que no tiene buena expectativa ante el cliente.

Interpretación: Los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., ante el cliente no ha superado sus expectativas es decir existe un vacío para poder superar estas expectativas ya que dependen del cliente pero es importante conocer las mismas para poder conocer que no estas realizando adecuadamente y emplear un desempeño superior.

Pregunta 10: ¿Recomendaría los productos ofrecidos por Vipesa Construcciones Cia. Ltda., a sus conocidos?

Tabla 22-3: Recomendaría los productos

Alternativa	Frecuencia Clientes	Porcentaje
Casi siempre	38	18%
Con frecuencia	43	21%
A veces	98	47%
Casi nunca	26	13%
Nunca	3	1%
TOTAL	208	100%

Fuente: Encuesta aplicadas a los clientes

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

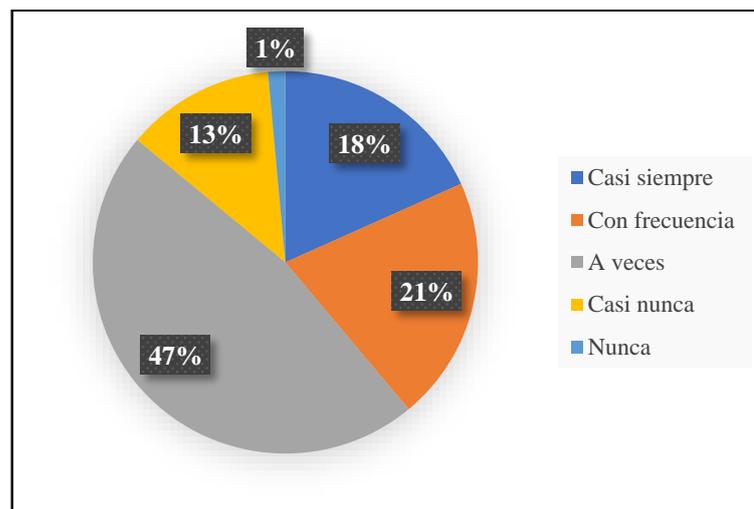


Gráfico 20-3. Recomendaría los productos

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Análisis: Para la recomendación de los productos el 47% de los clientes manifiestan que a veces, el 21% indican que con frecuencia sugieren a conocidos, y el 18% que es casi siempre recomiendan los productos que ofrece Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

Interpretación: Las recomendaciones por parte de los clientes puede estar influenciado por su descripción, satisfacción, calidad y precio que como revisamos en preguntas anteriores manifiestan un nivel regular, por ello no sugieren a conocidos los productos que esto se debe aumentar los clientes deben recomendar los productos.

3.1.3. *Discusión de resultados*

Este trabajo de integración curricular tiene como propósito comprender de qué manera un sistema de gestión de talento humano se convierte en un factor clave para mejorar el desempeño laboral en Vipesa Construcciones Cia. Ltda. que es una empresa dedicada a la extracción y explotación de minas y materiales para la construcción.

De acuerdo con Vera y Blanco (2019):

La gestión del talento humano permite que las organizaciones mejoren el desempeño de los empleados; en este sentido, es primordial que esta desarrolle estrategias, herramientas y elementos concernientes a esta temática que permitirán una efectiva competitividad en la globalización que se demarca. (p. 25)

Para la gestión del talento humano se debe desarrollar un método que ayude a la entidad a ser competitiva en el sector que se desarrolla. Un sistema que se conforma por las siguientes fases: planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, formación y desarrollo profesional, retribución, evaluación del desempeño.

De acuerdo con la literatura revisada de la gestión del talento humano como aquel recurso fundamental para el funcionamiento de la organización y quien permite cumplir con los objetivos empresariales. Los procesos de la gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral se analizaron a través de datos recolectados en la aplicación de técnicas del trabajo de investigación.

Con respecto a reclutamiento la empresa no aplica fuentes de reclutamiento para convocar a los posibles candidatos sino que el candidato es referido por los mismos empleados que recomiendan a familiares o conocidos, evitando la búsqueda del talento, con lo mencionado no al no considerar este proceso tiene consecuencias en los resultado como indica Ganga y Sánchez (2008, p.272) que el reclutar y seleccionar el personal es importante para la eficiencia y eficacia de la entidad, porque el talento adquirido tiene relación con la realización de tareas, cumplimiento de objetivos, si no se considera este proceso, puede distorsionar los resultados y afectar el éxito de las organizacionales.

Consideremos ahora que la empresa brinda capacitaciones a los empleados pero las misma son de vez en cuando, no tiene una secuencia en este proceso por la razón que presenta un bajo

desempeño laboral por lo tanto las expectativas de los clientes no son superadas ocasionando que la empresa no logre ser de excelencia. Por otro parte los empleados consideran que el puesto ayuda a su desarrollo profesional, como indica Torres et al. (2019, p.2) permite adquirir nuevos conocimientos que permitan incrementar sus habilidades y destrezas en el desarrollo de actividades de manera eficiente. Pero sin la existencia de un plan de capacitación secuencial este desarrollo no línea de carrera profesional es decir es limitado.

Habría que decir también que los jefes inmediatos observan el desempeño de los empleados pero es esporádico realizando las actividades sin mejorar del desarrollo de las tareas depende los resultados de la empresa, el producto a entregar, y la atención al cliente por lo cual los clientes indican que no están de acuerdo al tiempo que los empleados toman para la entrega, otra de las cuestiones es que cuando el cliente presenta dudas el empleado no le brinda una información que ayude a resolver las mismas. El realizar observaciones hacia el desempeño de los trabajadores es importante por el control en el desarrollo de actividades que ayuden a cumplir los objetivos como Nolasco (2020, p.5) afirma que en el ámbito laboral, al momento de desarrollar las funciones del puesto de trabajo, se debe considerar herramientas que permitan monitorear el alcance de los objetivos, como una forma de evaluar el cumplimiento de los resultados es aquí donde radica la importancia de la evolución del desempeño.

Es esencial destacar que el sistema de gestión de talento humano es un apoyo para las empresas porque está conformado por procesos con visión hacia el cambio donde el talento humano pueda desarrollarse profesionalmente, se sienta motivado, y sugerir en la toma de decisiones para la mejorar el desarrollo de actividades que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Como indica Flores (2019, p.66) que la gestión del talento es fortalecer ese talento innato del empleado y brindar todos los materiales e instrumentos necesarios para su desarrollo.

Es por esto por lo que Vipesa Construcciones Cia. Ltda., debe constituir un sistema de gestión de talento humano basado en competencias conformado por subsistemas que ayuden en la administración del personal para tener mejores resultados en el desempeño laboral obteniendo productos de calidad que superen las expectativas del cliente y también brindar una atención de excelencia hacia el cliente.

3.2. Propuesta

3.2.1. Título

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA VIPESA
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

3.2.2. Introducción

El presente sistema es diseñado con la finalidad de servir como herramienta para el desarrollo de las fases que conforma la gestión del talento humano detallando cada actividad que debe realizar Vipesa Construcciones Cia. Ltda., las etapas a considerar son reclutamiento, selección, inducción, formación del personal, y evaluación del desempeño. El sistema está conformado por formularios elaborados de forma clara, ordenada y secuencial de cada una de las etapas que se desarrolla para una eficiente administración del talento humano.

3.2.3. Objetivo de la propuesta

Elaborar un sistema que sirva como guía para la aplicación de las fases de la gestión del talento humano mediante el diseño de formularios con las actividades que se debe desarrollar en cada fase de forma clara y secuencial para Vipesa Construcciones Cia. Ltda., con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

3.2.4. Aspectos generales de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

3.2.4.1. Antecedentes de la empresa

Vipesa Construcciones Cia. Ltda., fue fundada por Sanmartín Granda Julio Aurelio en el año 2011, con la actividad de extracción y explotación de minas y materiales para la construcción como ladrillos, ripio, gravilla, arena para la industria, arena para la construcción, piedra de cemento, ubicado en el Cantón Azogues, en la Panamericana Norte, Autopista Cuenca-Azogues kilómetro 17 ½ en el puente del Descanso, la empresa mantiene una ventaja competitiva que es contar con una planta en San Juan del Cantón Paute zona adecuada para la extracción del materia prima que será procesada y comercializada por la planta del Descanso. (Vipesa Construcciones Cia. Ltda., 2011)

3.2.4.2. Misión

Impulsamos la industria de la construcción en el Ecuador a través de la producción y venta de áridos, con calidad, tecnología de punta, amigable con el medio ambiente y en el tiempo justo, asegurando con nuestros clientes y partes interesadas negocios rentables, serios y confiables. (Vipesa Construcciones Cia. Ltda., 2011)

3.2.4.3. Visión

Ser reconocidos en el Austro como un Grupo Empresarial Familiar, dinámico, confiable, solvente, que promueve la calidad e innovación del negocio, las alianzas estratégicas y, el desarrollo sustentable de nuestro entorno. (Vipesa Construcciones Cia. Ltda., 2011)

3.2.4.4. Organigrama estructural

En el siguiente organigrama estructural está conformado por los puestos que conforma la empresa y la propuesta de este es el siguiente:

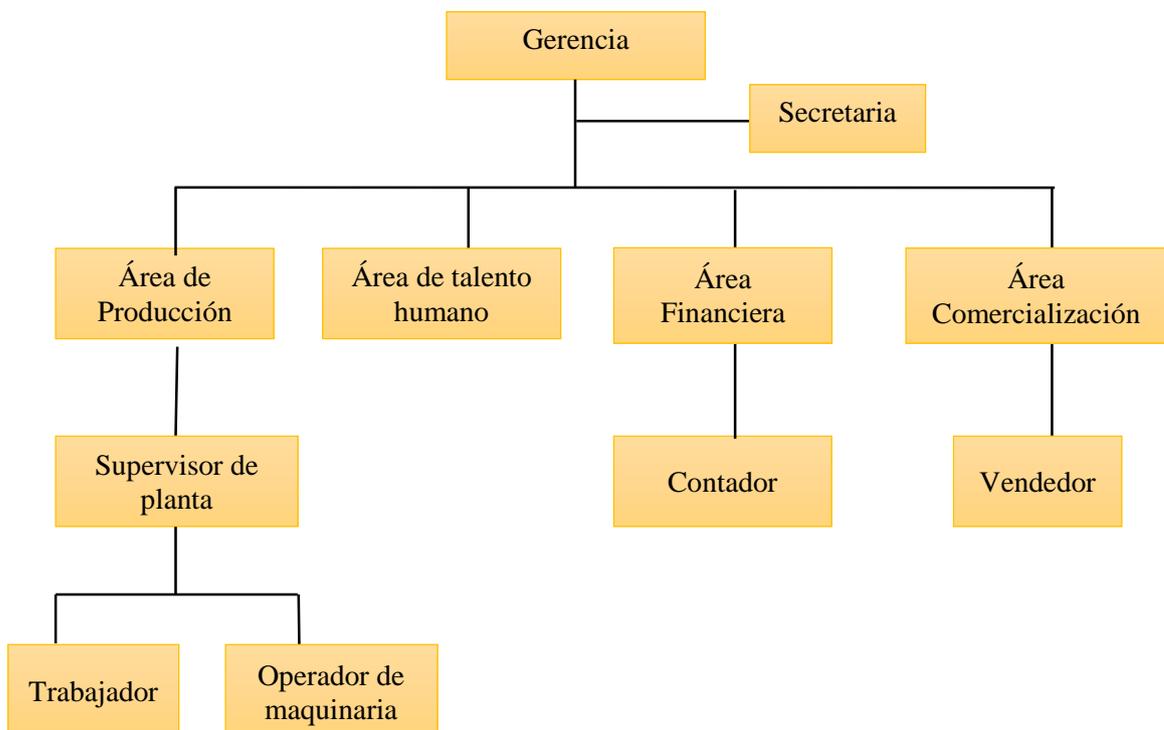


Figura 1-3. Organigrama estructural de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

Fuente: Vipesa Construcciones Cia. Ltda., 2011

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022,

3.2.5. Sistema de Gestión de talento humano

3.2.5.1. Planificación de recursos humanos

En función del organigrama estructural de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., la empresa está conformada por 9 puestos de trabajo: gerente general, secretaria, jefe de producción, jefe de talento humano, contador, vendedor, supervisor de planta, operador de maquinaria y oficial de maquinaria. Para cada puesto de trabajo se redacta un análisis y descripción de puestos con las actividades que debe desarrollar.

- Análisis y descripción de puestos

Tabla 23-3: Descripción de puestos gerente general

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Gerente General	
Depende de:	No aplica	
Supervisa a:	Personal de la empresa	
Objetivo del puesto		
Planear, dirigir, coordinar y controlar la gestión administrativa de la empresa con eficiencia en el manejo de recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planteados.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none">1. Representar la forma legal, judicial y extrajudicial de la empresa.2. Elaborar el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria.3. Administrar las actividades diarias de la producción, asegurándose que los deberes y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo se esté realizando acorde a los objetivos establecidos.4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa.5. Supervisar sobre el uso de medidas de seguridad y salud ocupacional.6. Establecer los indicadores de gestión para conocer el cumplimiento del plan estratégico, operativo y tomar las acciones correctivas.7. Aprobar la planeación operativa previa a la ejecución de las actividades.		

<p>8. Contraer obligaciones en nombre de la empresa hasta el monto que el reglamento indique.</p> <p>9. Elaborar juntamente con contabilidad los ratios financieras para analizar la situación de la empresa.</p> <p>10. Participar en el desarrollo de reportes que requieran de sus conocimientos.</p> <p>11. Solicitar informes mensuales de la producción, ventas al contado, ventas a crédito, pago de sueldos, estados financieros.</p> <p>12. Elaborar un informe final con los resultados obtenidos y el avance de cumplimiento de los objetivos.</p>	
Perfil del puesto	
Nivel de instrucción:	Tercer nivel o Cuarto nivel
Título profesional:	Administración de empresas, carreras afines
Experiencia:	Mínimo cuatro años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto
Cursos afines:	Administración minera Administración de riesgos Contabilidad
Competencias	
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias específicas gerenciales:	Conducción de personas Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Empowerment Gestión y logro de objetivos Liderazgo Manejo de crisis Pensamiento estratégico Orientación de resultados con calidad Toma de decisiones Visión estratégica

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 24-3: Descripción de puestos secretaria

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Secretaria	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del puesto		
Apoyar en la gestión administrativa y operativa con oportunidad y eficiencia y mantener un adecuado control en la documentación general.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Llevar una agenda de reuniones, actividades pendientes del gerente general de manera que no interfieran con otras obligaciones. 3. Revisar documentación que cumpla con las condiciones formales previo a la entrega a gerencia. 4. Elaborar oficios de respuesta para las solicitudes u oficios recibidos del área administrativa, operativa o personas externas de la empresa. 5. Receptar y registrar la documentación interna y externa que recibe gerencia de manera organizada y por fecha. 6. Satisfacer la demanda interna y externa de información vía telefónica o personalizada de la gerencia. 7. Elaborar informes sobre los distintos temas considerados en las reuniones que mantenga la gerencia 8. Prestar una atención eficiente a las personas que visiten la oficina y deseen hablar con el Gerente General. 9. Emitir información a los empleados sobre las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 10. Otras funciones afines del puesto asignadas por la gerencia 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Segundo nivel o Tercer nivel	
Título profesional:	Secretaria Bilingüe, Oficinista carreras afines	
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Secretariado y ofimática	

	Redacción y ortografía Normativa legal vigente
Competencias	
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias específicas por área:	Comunicación eficaz Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 25-3: Descripción de puestos jefe de producción

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Jefe de producción	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Supervisor de planta, operador de maquinaria, trabajadores	
Objetivo del puesto		
Planear, dirigir, coordinar y controlar la producción de la empresa con eficiencia y eficacia delegando tareas a los supervisores de planta para la optimizar los procesos productivos.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Coordinación con el gerente general para adquirir materia prima, mantenimiento de la maquinaria, medidas de seguridad entre otros. 3. Elaborar un plan informativo sobre los riesgos y/o enfermedades para comunicar al personal operativo 4. Planificar la producción diaria considerando la capacidad de producción, disponibilidad de recursos, personal, pedidos de clientes. 5. Supervisar la calidad de materia prima previo a su tratamiento. 6. Supervisar la calidad de los productos que se entregan a los clientes. 7. Realizar constantes supervisiones del mantenimiento de la maquinaria con el fin de evitar la suspensión de la producción. 8. Solicitar el reportes de producción diarios a los supervisores de planta. 9. Controlar sobre el uso de medidas de seguridad y salud del personal supervisado. 10. Informar al gerente general sobre el mantenimiento, observaciones mecánicas de la maquinaria. 11. Elaborar el informe mensual del departamento de producción. 12. Otras funciones afines del puesto asignadas por la gerencia 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	
Título profesional:	Ingeniería Civil, Minas, o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo cuatro años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Seguridad minera y salud ocupacional Legislación minera y ambiental	

	Gestión ambiental Maquinaria y sistema de transporte
Competencias	
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias específicas gerenciales:	Conducción de personas Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Empowerment Gestión y logro de objetivos Liderazgo Manejo de crisis Pensamiento estratégico Orientación de resultados con calidad Toma de decisiones Visión estratégica
Competencias específicas por área:	Conocimientos técnicos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 26-3: Descripción de puestos jefe de talento humano

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Jefe de talento humano	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Personal administrativo y operativo	
Objetivo del puesto		
Potenciar el desarrollo profesional para asegurar el desempeño del personal de la empresa y las acciones de gestión del talento humano.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Establecer fuentes de reclutamiento 3. Realizar y ejecutar el proceso de selección del personal 4. Registro de novedades, ingreso y salidas del IESS 5. Elaborar un plan de capacitación, incentivos para el personal. 6. Establecer las métricas de evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo 7. Elaborar un plan estratégico para tener al mínimo posible la rotación del personal 8. Reconocer en público al empleado que mejor desempeño presenta. 9. Elaborar la plantilla de utilidades y decimos de los colaboradores, y su debido reporte al ministerio de trabajo. 10. Elaborar el cronograma de vacaciones del personal. 11. Resolver conflictos del personal 12. Elaborar informes del área y entregar al gerente general. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	
Título profesional:	Administración de empresa o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Liderazgo y gestión del talento Seguridad y salud ocupacional Legislación laboral Clima laboral	
Competencias		

Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias específicas gerenciales:	Conducción de personas Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Gestión y logro de objetivos Manejo de conflictos Orientación de resultados con calidad Toma de decisiones
Competencias específicas por área:	Desarrollo del talento Orientación al cliente interno Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 27-3: Descripción de puestos contador

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Contador	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del puesto		
Elaborar y presentar estados financieros por medio del registro de recursos financieros con el fin de conocer la utilidad y brindar información para la toma de decisiones.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Cumplir con las normas y leyes vigentes del país. 3. Elaborar las respectivas declaraciones y pago de impuestos de la empresa. 4. Realizar registros contables con los respectivos documentos para su soporte. 5. Contralar las operaciones de las operaciones y procesos contables. 6. Informar sobre las depreciaciones anuales de la maquinaria. 7. Autorizar el pago a proveedores según los montos establecidos. 8. Elaborar juntamente con gerencia los ratios financieras para analizar la situación de la empresa. 9. Realizar y presentar estados financieros al gerente general. 10. Elaborar informes del área y entregar al gerente general. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	
Título profesional:	Contabilidad y auditora, Administración de empresas o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo tres años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Normativa legal vigente Contabilidad y tributación Sistemas de control interno	
Competencias		
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación	

	Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias especificas por área:	Pensamiento Analítico Profundidad en el conocimiento Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 28-3: Descripción de puestos vendedor

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Vendedor	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del puesto		
Prestar una atención al cliente con la venta de los productos de la empresa y procesar las respectivas facturas de la venta.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Planificar la entrega de materiales para los clientes que generan pedidos grandes. 3. Archivar las facturas de venta de manera ascendente. 4. Elaborar el reporte de ventas diarias de la empresa 5. Realizar el arqueo de caja diariamente para indicar el total de efectivo. 6. Indicar y confirmar la cantidad del material vendido al cliente. 7. Elaborar informes de las ventas mensuales y entregar al gerente general. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Segundo nivel	
Título profesional:	Bachiller en ciencias, o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Manejo del sistema de ventas Microsoft Excel	
Competencias		
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal	
Competencias específicas por área:	Comunicación eficaz Profundidad en el conocimiento de los productos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 29-3: Descripción de puestos supervisor de planta

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Supervisor de planta	
Depende de:	Jefe de producción	
Supervisa a:	Operadores de maquinaria y trabajadores	
Objetivo del puesto		
Controlar la producción diaria mediante la verificación de la eficiencia en el manejo de recursos y eficacia en el cumplimiento del plan de producción.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Solicitar el plan de producción diario al departamento de producción. 3. Informar a los operadores de maquinaria y trabajadores sobre la producción diaria. 4. Informar al vendedor sobre el inventario disponible para las ventas. 5. Controlar el mantenimiento de la maquinaria 6. Supervisar sobre el uso de medida de seguridad y salud ocupacional. 7. Elaborar un informe diario de la producción y entregar al departamento de producción. 8. Elaborar un informe diario del combustible utilizado para la producción. 9. Ayudar a resolver conflictos que se presenten a los operadores de maquinaria y trabajadores. 10. Solicitar el reporte diario de cada maquinaria al operador. 11. Informar sobre las observaciones mecánicas de la maquinaria al departamento de producción. 12. Elaborar informes de las ventas mensuales y entregar al gerente general. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Tercer nivel	
Título profesional:	Ingeniería Civil, Minas o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo tres años de experiencia profesional en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Seguridad minera y salud ocupacional Gestión ambiental Maquinarias y sistema de transporte	
Competencias		

Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal
Competencias específicas gerenciales:	Conducción de personas Capacidad de planificación y organización Dirección de equipos de trabajo Gestión y logro de objetivos Manejo de conflictos Toma de decisiones
Competencias específicas por área:	Profundidad en el conocimiento de los productos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 30-3: Descripción de puestos operador de maquinaria

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Operador de maquinaria	
Depende de:	Supervisor de planta	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del puesto		
Conducir y operar la maquinaria usadas para la línea de producción de la empresa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Comprender y aplicar manuales y procedimientos operativos relacionados con tareas de carga de materiales. 3. Asistir a las reuniones antes del inicio del trabajo para conocer la planificación de producción. 4. Realice una lista de verificación diaria del equipo antes de que comience el trabajo. 5. Informar al supervisor de planta las observaciones mecánicas de la máquina. 6. Realice el mantenimiento de rutina en las máquinas, incluida la lubricación y la inspección visual de los sistemas de seguridad, identificando las partes que presenten alta temperatura del equipo (permitiendo que el equipo se enfríe). 7. Comunicar inmediatamente sobre los incidentes que se presenten en la horas de trabajo al superior de planta. 8. Usar las medidas de seguridad y salud ocupacional. 9. Elaborar el reporte de trabajo de la maquinaria, detallando cada aspecto. 10. Otras funciones afines del puesto asignadas. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Segundo nivel	
Título profesional:	Bachiller industrial o carreras afines	
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional como operador de equipos de línea amarilla	
Cursos afines:	Técnico Operador de Equipos Pesados	
Competencias		
Competencias cardinales:	<p>Compromiso con la calidad del producto</p> <p>Flexibilidad y adaptación</p> <p>Iniciativa</p>	

	Responsabilidad personal
Competencias específicas por área:	Profundidad en el conocimiento de los productos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 31-3: Descripción de puestos oficial de maquinaria

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Datos del puesto		
Denominación:	Oficial de maquinaria	
Depende de:	Supervisor de planta	
Supervisa a:	No aplica	
Objetivo del puesto		
Desarrollar las tareas asignadas en la línea de producción de la empresa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir las disposiciones legales, reglamento y normativa interna de la empresa. 2. Asistir a las reuniones antes del inicio del trabajo para conocer la planificación de producción. 3. Elaborar herramientas como zarandas para la separación de la materia prima 4. Ayudar en el mantenimiento de la maquinaria a los operadores de esta. 5. Separación de los productos para la venta dependiendo de la clasificación y tamaño. 6. Ayudar en las reparaciones mecánicas de la maquinaria. 7. Usar las medidas de seguridad y salud ocupacional. 8. Desarrollar otras actividades asignadas por el supervisor de planta. 		
Perfil del puesto		
Nivel de instrucción:	Segundo nivel	
Título profesional:	Bachiller	
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia profesional como en labores relacionadas al puesto	
Cursos afines:	Mecánica Industrial	
Competencias		
Competencias cardinales:	Compromiso con la calidad del producto Flexibilidad y adaptación Iniciativa Responsabilidad personal	
Competencias específicas por área:	Profundidad en el conocimiento de los productos Trabajo en equipo Trabajo bajo presión	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

3.2.5.2. *Reclutamiento*

Para la etapa del reclutamiento se elabora los formatos idóneos que debe utilizar la empresa para reclutar al talento humano debido a que esta etapa es primordial para la empresa de lo cual se elabora los siguientes: requerimiento de personal, anuncio de reclutamiento interno y externo.

Tabla 32-3: Formato de requerimiento de personal

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
Requerimiento de personal	
Fecha: _____	
Datos de la vacante:	
Reemplazo temporal: _____	Creación del puesto: _____
Reemplazo definitivo: _____	
Datos del solicitante:	
Nombre : _____	Departamento: _____
Datos del puesto:	
Nombre:	_____
Objetivo :	_____

Funciones:	_____

Requisitos del puesto:

Fomación
académica: _____
Experiencia: _____
Competencias: _____

Firma:

Firma del solicitante Firma del jefe de talento humano

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 33-3: Formato del anuncio de reclutamiento interno

 Azogues, dd/mm/aa
Vipesa Construcciones Cia. Ltda., convoca a todos los empleados que deseen postularse para la vacante de (indique el puesto)_____. El mismo que presenta los siguientes requisitos y competencias:
Requisitos del puesto: Formación académica: _____ Experiencia: _____ Cursos afines: _____
Competencias: _____ _____
Información para la postulación: Entregue su curriculum vitae al jefe de talento humano o envíe al siguiente correo: talentohumano@vipesa.net

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 34-3: Formato del anuncio de reclutamiento externo



¡TRABAJA CON NOSOTROS!

La producción de áridos con calidad, tecnología de punta, y amigable con el medio ambiente permiten hacer a Vipesa Construcciones Cia. Ltda., una prestigiosa organización, líder en la venta de materiales de construcción en la Provincia del Cañar, con un talento humano desarrollado en conocimiento y habilidades que aportan al cumplimiento de los objetivos. Si usted quiere formar parte de esta familia considere los siguientes aspectos:

Nombre del puesto (vacante): _____ _____	Vipesa Construcciones Cia. Ltda. busca en el mercado un profesional que pueda asumir responsabilidades como (describir las responsabilidades del puesto) _____ _____ _____
--	---

Requisitos del puesto:
Formación académica: _____
Experiencia: _____
Cursos afines: _____

Competencias: _____

Información para la postulación:
Envíe su curriculum vitae al siguiente correo:
talentohumano@vipesa.net

3.2.5.3. Selección

En esta etapa ingresa todas las carpetas de los aspirantes, para proceder a las actividades que se desarrolla en la selección de lo cual se diseña los siguientes formatos: especificación del puesto, selección de carpetas, entrevista preliminar, verificación de referencias, matriz de ponderación de pre-fase preliminar, evaluación de cultura general, entrevista de competencias, matriz de ponderación de entrevista por competencias y matriz de ponderación final.

Tabla 35-3: Formato de especificaciones del puesto

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
Especificaciones del puesto de trabajo	
Fecha: _____	
Datos del puesto:	
Nombre:	_____
Objetivo :	_____ _____ _____
Criteros de selección:	
Fomación	
académica:	_____
Experencia:	_____
Competencias	_____
necesarias:	_____ _____
Evaluaciones que	_____
se aplicaran:	_____

Firma:
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/> Firma del jefe de talento humano

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Luego de realizar las especificaciones del puesto se procede a realizar la selección de carpetas que deben cumplir con las siguientes disposiciones que se detalla en el siguiente formato:

Tabla 36-3: Formato de selección de carpetas

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.			
Selección de Carpetas			
Datos personales			
Nombres y apellidos:			
Cedula de identidad:			
Contacto:			
Formación académica			
Título de segundo/tercer nivel:			
Unidad Educativa/ Instituto / Universidad/Escuela Superior Politécnica:			
Número de registro de Senecyt:			
Fecha de registro:			
Experiencia			
Nombre de la empresa	Tiempo	Puestos de trabajo	Funciones

Cursos afines			
Entidad	Nombre del curso		Horas

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Para realizar la calificación respectiva se debe calificar los certificados únicamente de los últimos 5 años y toda experiencia, educación, y cursos afines debe ser evidenciado mediante sus respectivos certificados, caso contrario no se tomará en consideración, de la misma manera la experiencia y los conocimientos se calificarán de acorde al puesto de trabajo a ocupar. Para cada aspecto se encuentra una ponderación que la suma total debe ser del 100 puntos.

Tabla 37-3: Ponderación de carpetas

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.					
Ponderación de Carpetas					
Estudios	Ponderación	Aspirante 1	Aspirante 2	Aspirante 3	Aspirante 4
Ingeniería/Licenciatura	40				
Bachiller	0				
Experiencia					
1 año	30				
2 años	20				
3 años	10				
Capacitación					
Más de 40 horas	30				
De 20 a 39 horas	20				
De 10 a 29 horas	10				
De 1 a 9 horas	5				
Total					

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 38-3: Formato de verificación de referencias

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>Refecencias laborales</p> </div>	
Fecha: _____	
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>Datos personales del candidato:</p> </div>	
Nombre:	
Edad:	
Estado Civil:	
Puesto al que aspira:	
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>Refecencias:</p> </div>	
Nombre de la empresa:	
Nombre del puesto que laboro:	
Ciudad/Parroquia/Barrio:	
Dirección	
Teléfono:	
Indique las competencias que posee (mencione el nombre del candidato):	
Indique el motivo de la renuncia/despido del (mencione el nombre del candidato):	
Si se presentara la posibilidad de recontractar lo volveria a hacer:	Si _____ No _____ Por qué: _____

Conclusión:
<hr/> <hr/> <hr/>
Firma del departamento:
<hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">Firma del jefe de talento humano</p> <hr/>

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 39-3: Formato de entrevista preliminar

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
Entrevista	
Fecha: _____	
Datos personales del entrevistado:	
Nombre:	_____
Edad:	_____ Estado Civil: _____
Puesto al que aspira:	_____
Preguntas:	
Formación académica: _____	

(título profesional, asignatura preferida, _____
desempeño como estudiante) _____

Cursos afines: _____
(cursos, seminarios pertinentes para el _____
puesto de trabajo) _____

Situación actual: _____
(tiene empleo, desempleado, estudia) _____

Historia laboral: _____
(puestos, tiempo que ha desarrollado en el _____
puesto, y empresas que ha laborado) _____

Motivación: _____
¿Qué le motiva ser parte de Vipesa _____
Construcciones Cia. Ltda.? _____
(motivación económica, crecimiento _____
profesional, crecimiento personal) _____

Relaciones interpersonales: _____
¿Cómo prevé que sea su adaptación de _____
relación con jefes, compañeros de _____
trabajo? _____

Competencias: _____
Describa sus competencias que puede _____
aportar al puesto: _____

Aspiraciones personales: _____
¿Cómo se visualiza usted dentro de 3 _____
años? _____

Aspiraciones salariales: _____

Aparencia exterior:

Apariencia física: _____

Comunicación verbal:	_____
(tono de voz, capacidad de respuesta, con claridad)	_____
Actitud en general:	_____
(nervioso, timidez, seguridad, gestos con las manos)	_____
Entrevistador:	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
Firma:	_____
Firma del departamento:	
_____ Firma del jefe de talento humano	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Para la calificación respectiva de la evaluación de cultura general de los aspirantes el valor para cada pregunta es de 10 puntos que en total de la ponderación de la prueba es de 100 puntos.

Tabla 40-3: Evaluación de cultura general

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. 	
Evaluación de cultura general	
Datos personales	
Nombres y apellidos:	
Cedula de identidad:	

Preguntas

Señale la respuesta correcta:

1. ¿Qué se celebra el 4 de noviembre en la provincia del Cañar?

- a) Independencia de Cuenca
- b) Independencia de Azogues
- c) Independencia de Guayaquil

2. El 10 de agosto es una fecha recordada por

- a) El día de la bandera
- b) Primer grito de independencia
- c) Día del escudo nacional

3. ¿Quién fue el libertador de América?

- a) Jaime Roldós
- b) Simón Bolívar
- c) Cristóbal Colón

4. ¿Cañar es considerada como?

- a) La ciudad de los 4 ríos
- b) La ciudad de las flores
- c) Capital arqueológica del Ecuador

5. ¿Cuántos cantones conforman la provincia de Cañar?

- a) 4
- b) 7
- c) 5

6. ¿El presidente de la revolución ciudadana del Ecuador fue?

- a) Lenin Moreno
- b) Rodrigo Borja
- c) Rafael Correa

7. El 24 de mayo en Ecuador se celebra:

- a) Batalla de Pichincha
- b) Día nacional contra el racismo
- c) Día de la independencia

8. ¿Cuál es la capital de la provincia de Tungurahua?

- a) Latacunga
- b) Ibarra
- c) Ambato

9. ¿Quién fue 5 veces presidente del Ecuador?

- a) Isidro Ayora

- b) Alvaro Noboa
- c) José Velasco Ibarra

10. En que provincia se encuentra el parque Yasuni

- a) Orellana
- b) Pastaza
- c) Loja

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 41-3: Formato de entrevista por competencias

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.						
Entrevista por competencias						
Fecha: _____						
Datos personales del entrevistado:						
Nombre:						
Edad:						
Estado Civil:						
Puesto al que aspira:						
Competencias:						
Competencia	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
Conclusión:						

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>
Entrevistador:
Nombre: _____ Cargo: _____ Firma: _____
Firma del departamento:
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 20px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 20px;"/> <p style="margin: 0;">Firma del jefe de talento humano</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 20px;"/>

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Para realizar la calificación respectiva de las competencias se debe distribuir 100 puntos para las respectivas competencias que constan en el análisis y descripción de puestos, que la sumatoria total debe ser de 100 puntos.

Tabla 42-3: Matriz de ponderación de la entrevista por competencias

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Competencia	Intervalo de calificación	Puntos asignados
	1 al 100	
	1 al 100	
	1 al 100	

	1 al 100	
	1 al 100	
	Total	
Firma de responsabilidad	<hr/> Jefe de talento humano	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Para la ponderación final se debe considerar los totales de las anteriores ponderaciones y el aspirante que tenga la mejor nota debe ser contratado. La ponderación de cada aspecto considerados en la siguiente matriz se debe sumar y dividir para 4, que ese resultado es la calificación del aspirante. El candidato que tenga la mayor calificación es contratado para la vacante.

Tabla 43-3: Matriz de ponderación final

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Ponderación Final		
Detalle	Puntos asignados	
Calificación de carpetas		
Evaluación de cultura general		
Evaluación técnica		
Ponderación de entrevista por competencias		
Total		
Firma de responsabilidad	<hr/> Jefe de talento humano	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

3.2.5.4. Inducción

Con la selección del nuevo talento se procede a la fase de integrar a su nueva familia de trabajo y se debe realizar actividades de bienvenida y detallar temas fundamentales como: la filosofía empresarial, los productos, el reglamento interno, y otros temas que se detalla en el formato de inducción, esta fase es importante realizar previo a que el nuevo talento se integre a desarrollar las actividades del puesto de trabajo.

Tabla 44-3: Inducción del personal

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Inducción al personal		
Área	Tiempo de duración (horas)	Actividades
Administrativa	60	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida por parte del Gerente General. 2. Socializar la filosofía empresarial. 3. Dar a conocer sobre los productos que ofrece la empresa. 4. Socializar el reglamento interno de la empresa. 5. Comunicar sobre los horarios de trabajo y el tiempo para la alimentación. 6. Indicar sobre el aporte al IESS. 7. Explicar sobre el registro y control de las horas de trabajo. 8. Indicar sobre los días no laborales. 9. Dar a conocer sobre el área de trabajo. 10. Presentar al nuevo integrante del equipo de trabajo.
Operativa	60	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida por parte del Gerente General. 2. Socializar la filosofía empresarial. 3. Dar a conocer sobre los productos que ofrece la empresa.

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Socializar el reglamento interno de la empresa. 5. Comunicar sobre los horarios de trabajo y el tiempo para la alimentación. 6. Indicar sobre el aporte al IESS. 7. Indicar sobre los días no laborales. 8. Dar a conocer sobre el área de trabajo. 9. Socializar las medias de seguridad y salud ocupacional. 10. Presentar al nuevo integrante del equipo de trabajo. 11. Entrenamiento del campo asistido.
Responsable:	Jefe de talento humano	
Firma:	<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Jefe de talento humano</p>	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

3.2.5.5. Capacitación

Vipesa Construcciones Cia. Ltda., debe identificar las necesidades de capacitación de sus empleados para que adquieran nuevos o reforzar los conocimientos y competencias. Los formatos para esta etapa del sistema son los siguientes: identificar la necesidad de capacitación, plan de capacitación, y ponderación de resultados de la capacitación

Tabla 45-3: Formato para determinar la necesidad de capacitación a satisfacer

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
<div style="border: 2px solid yellow; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Necesidad de capacitación a satisfacer</p> </div>	
<p>Fecha: _____</p>	

Datos generales:

Nombre: _____
Puesto: _____
Área: _____

Temáticas para los talleres:

Indique los temas que considera necesarios impartir en el seminario o curso de acuerdo con las funciones que desempeña.

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| _____ | _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| _____ | _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |
| _____ | _____ |

Habilidades:

Conteste las siguientes preguntas para conocer sobre las habilidades a desarrollar

1. ¿Desea fortalecer el conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo?

Si No

Deseo fortalecer en: _____

4. ¿Deseo desarrollar competencias que brinden apoyo al puesto de trabajo?

Si No

Competencias a desarrollar: _____

2. ¿Planificar el desarrollo de actividades para el cumplimiento de objetivos?

Si No

Actividades a planificar: _____

5. ¿Conocer como medir el cumplimiento de objetivos?

Si No

Detalle: _____

<p>3. ¿Mejorar la relación con el equipo de trabajo?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Detalle: _____</p> <p>_____</p>	<p>6. ¿Mejorar el desempeño laboral?</p> <p style="text-align: center;">Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Explique: _____</p> <p>_____</p>
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px;">Temas adicionales:</div> <p style="margin-top: 10px;">Recomendar algún tema adicional que requiera capacitación</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px;">Firma del departamento:</div> <p style="margin-top: 10px; text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma del jefe de talento humano</p> <p>_____</p>	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Con las necesidades identificados, proceda a planificar una capacitación para satisfacer al cliente interno que genera beneficios para la empresa. Para la planificación se presenta el siguiente formato que debe detallar cada aspecto.

Luego de haber realizado la capacitación se debe evaluar para conocer los aspectos a mejorar para los próximos talleres o cursos con el fin de obtener mejores resultados.

Tabla 47-3: Ponderación de los resultados del plan de capacitación

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.																									
Evaluación de resultados del plan de capacitación																									
Fecha: _____																									
<p>Responda las siguientes preguntas con sinceridad para implementar todas las sugerencias con la finalidad de mejorar para la próxima capacitación.</p>																									
<p>Para cada pregunta existe cuatro opciones lea cuidadosamente y marque con una "X" en la opción que describa su punto de vista.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente: supera mis expectativas 2. Regular: parcialmente cumple con mis expectativas 3. Bueno: cumple con mis expectativas. 4. Malo: no cumple con mis expectativas 																									
Preguntas	Alternativas																								
¿Los temas impartidos en la capacitación respondieron a las necesidades e intereses que usted presentaba?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">E</th> <th style="width: 25%;">R</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	R	B	M																				
E	R	B	M																						
¿Los temas impartidos estaba de acuerdo a los objetivos de la capacitación?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">E</th> <th style="width: 25%;">R</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	R	B	M																				
E	R	B	M																						
¿En el desarrollo de las temas se trató con profundidad? (es decir de lo sencillo a lo complejo)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">E</th> <th style="width: 25%;">R</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	R	B	M																				
E	R	B	M																						
¿Con respecto a los métodos y estrategias utilizados por el instructor para impartir los temas fue?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">E</th> <th style="width: 25%;">R</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	R	B	M																				
E	R	B	M																						
¿Los temas impartidos fue claro, concreto y sencillo?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">E</th> <th style="width: 25%;">R</th> <th style="width: 25%;">B</th> <th style="width: 25%;">M</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	R	B	M																				
E	R	B	M																						

¿Las respuestas brindadas por el instructor para las inquietudes presentadas fue?				
¿Con la información brindada en la capacitación el mejoramiento en el desempeño de sus funciones fue?				

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

3.2.5.6. Evaluación del desempeño

Es importante evaluar a los empleados, por ello se elabora un formato de evaluación de desempeño por competencias para los 9 puesto de trabajo que conforma la empresa de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., con el fin de comprender el nivel de competencias cardinales que se debe evaluar constan en todos los puestos mientras que las competencias gerenciales y específicas por área se han considerado dependiendo del puesto de trabajo.

Tabla 48-3: Matriz de ponderación para el desempeño

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Nivel	Definición	Puntos
Excelente	Rendimiento que supera las expectativas esperadas	40
Bueno	Rendimiento que se encuentra con lo esperado	30
Regular	Rendimiento que se encuentra por debajo de lo esperado	20
Deficiente	Rendimiento que no alcanza lo esperado	10
Total		
Firma de responsabilidad	<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Jefe de talento humano	

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 49-3: Evaluación del desempeño para el gerente general

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso contante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer suluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias Gerenciales		
Es capaz de dirigir al grupo de trabajadores, delegar autoridad y proveer oportunidades de crecimiento.		
Realiza una planificación de las actividades detallando las etapas, recursos, tiempo e indicadores para verificar el cumplimiento de metas planteadas en base a sus tareas.		
Direcciona y conduce con responsabilidad y éxito a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos.		
Delega actividades a los empleados tomando en consideración las capacidades y es capaz de potenciar al desarrollo del talento en adquirir nuevos conocimientos y fortalecimiento de las competencias con el fin de que apoye al cumplimiento de los objetivos		
Orienta hacia el logro de objetivos por medio de una planificación, organización, control y seguimiento de la		

gestión para verificar el grado de cumplimiento de la misión y visión empresarial.		
Es capaz de proponer nuevas iniciativas para enfrentar los desafíos pero asegurando la orientación de los empleados con una cultura organizacional.		
Es capaz de resolver conflictos identificando desde la generación de este y brinda soluciones inmediatas evitando una influencia en las operaciones de la empresa.		
Es capaz de analizar los posibles cambios que presenta el entorno y comprender su influencia en la empresa y evitar los resultados negativos.		
Orienta el comportamiento de los empleados hacia el cumplimiento de los resultados establecidos con calidad, emplea indicadores de medición de resultados y un seguimiento constante.		
Analiza diferentes aspectos, escucha las opiniones de los empleados, estructurando alternativas para seleccionar la mejor alternativa considerando las consecuencias de la decisión.		
Es capaz de comprender los cambios del entorno y proporcionar soluciones de adaptabilidad para su equipo de trabajo ante estos cambios.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 50-3: Evaluación del desempeño para la secretaria

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso contante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer soluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias específicas por área		
Trasmite la información de forma clara y sencilla solicitada por los demás empleados y mantiene canales de comunicación abiertos.		
Colabora con los trabajadores de los distintos departamentos aportando en el desarrollo de actividades con sus conocimientos, habilidades.		
Es capaz de desarrollar sus actividades que requiere mayor esfuerzo, exigencias con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 51-3: Evaluación del desempeño para el jefe de producción

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso contante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer suluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias Gerenciales		
Es capaz de dirigir al grupo de trabajadores de la producción, delegar autoridad y proveer oportuniades de crecimiento.		
Realiza una planificación de las actividades detallando las etapas, recursos, tiempo e indicadores para verificar el cumplimiento de metas planteadas en base a sus tareas.		
Direcciona y conduce con responsabilidad y éxito a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos.		
Delega actividades a los empleados tomando en consideración las capacidades.		
Orienta hacia el logro de objetivos por medio de una planificación, organización, control y seguimiento de la gestión.		
Es capaz de proponer nuevas iniciativas para enfrentas los desafíos pero asegurando la orientación de los empleados con una cultura organizacional.		

Es capaz de resolver conflictos identificando desde la generación de este y brinda soluciones inmediatas evitando una influencia en la productividad de la empresa.		
Analiza los posibles cambios que se pueden presentar en la productividad y comprender su influencia en los procesos.		
Orienta el comportamiento de los empleados hacia el cumplimiento de los resultados establecidos con calidad.		
Analiza diferentes aspectos de la producción, escucha las opiniones de los supervisores de planta, para estructurar alternativas y seleccionar la mejor considerando las consecuencias de la decisión.		
Es capaz de comprender los cambios del entorno y proporcionar soluciones de adaptabilidad para su equipo de trabajo.		
Competencias específicas por área		
Posee conocimientos, experiencias que ayuden en la producción de materiales de construcción.		
Colabora con sus subordinados y trabajadores de los distintos departamentos en el desarrollo de actividades con sus conocimientos, habilidades.		
Es capaz de desarrollar sus actividades bajo presión y exigencias para la producción con determinación y perseverancia y entregar en los tiempos establecidos.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 52-3: Evaluación del desempeño para el jefe de talento humano

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso contante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer suluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias Gerenciales		
Es capaz de dirigir a los trabajadores, y proveer oportunidades de crecimiento.		
Realiza una planificación de las actividades detallando las etapas, recursos, tiempo e indicadores para verificar el cumplimiento de metas planteadas.		
Direcciona y conduce con responsabilidad a los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos.		
Orienta hacia el logro de objetivos por medio de una planificación, organización, control y seguimiento de la gestión.		
Es capaz de resolver conflictos del talento humano y brinda soluciones inmediatas evitando una influencia en la cultura organizacional		
Orienta el comportamiento de los empleados hacia el cumplimiento de los resultados establecidos con calidad.		

Escucha y analiza las necesidades de los empleados para estructurar alternativas y tomar la mejor decisión.		
Competencias específicas por área		
Incentiva a los empleados al desarrollo profesional tanto en conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño laboral.		
Es capaz de comprender y buscar soluciones ante las necesidades del trabajador.		
Colabora con los trabajadores de los distintos departamentos en el desarrollo de actividades con sus conocimientos, habilidades.		
Es capaz de desarrollar sus actividades bajo presión y exigencias con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 53-3: Evaluación del desempeño para el contador

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso constante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y prever soluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias específicas por área		
Es capaz de comprender la situación financiera de la empresa, los movimientos contables, depreciaciones de la maquinaria y analizar los ratios.		
Presenta una profundidad en el conocimiento de las normas, leyes, que la empresa debe aplicar con respecto a la contabilidad.		
Colabora con los trabajadores de los distintos departamentos para el desarrollo de actividades con sus conocimientos, habilidades.		
Es capaz de desarrollar sus actividades contables que requiere mayor esfuerzo con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 54-3: Evaluación del desempeño para el vendedor

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso constante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer soluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias específicas por área		
Se comunica efectivamente y trasmite la información de forma clara y sencilla hacia el cliente.		
Conoce a profundidad los productos y precios para poder brindar información al cliente.		
Colabora con los otros trabajadores de los distintos departamentos para el desarrollo de actividades con sus conocimientos, habilidades.		
Es capaz de desarrollar las ventas bajo presión y con mayor esfuerzo con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 55-3: Evaluación del desempeño para el supervisor de planta

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso contante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y preveer suluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias Gerenciales		
Es capaz de dirigir a los operadores y trabajadores.		
Realiza una planificación de las actividades producción diaria detallando las etapas, recursos, tiempo e indicadores de cumplimiento.		
Direcciona y conduce con responsabilidad de los operadores de maquina y trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos.		
Orienta hacia el logro de objetivos de producción por medio de una planificación, organización, control y seguimiento de la gestión.		
Es capaz de resolver conflictos de la planta y brinda soluciones inmediatas.		
Escucha las opiniones de los operadores de maquinaria y trabajadores para seleccionar la mejor alternativa.		

Competencias específicas por área		
Presenta conocimientos profundos de los productos, sobre su cuidado y colocación, medidas de producción.		
Colabora con los demás empleados de la empresa en el desarrollo de tareas con conocimientos y habilidades de la productividad.		
Es capaz de desarrollar las actividades de producción bajo presión y exigencias con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 56-3: Evaluación del desempeño para el operador de maquinaria

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso constante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y prever soluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias específicas por área		
Presenta conocimientos profundos de los productos, sobre su cuidado y colocación, medidas de estos para la entrega hacia el cliente.		
Colabora principalmente con los trabajadores y supervisor de planta en el desarrollo de tareas con conocimientos y habilidades de la productividad.		
Es capaz de desarrollar las actividades de producción bajo presión y exigencias con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

Tabla 57-3: Evaluación del desempeño para el trabajador

VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		
Evaluación del desempeño		
Competencia	Nivel de ponderación	Observaciones
Competencias Cardinales		
Presenta compromiso constante en mantener una actualización en sus temas especializados y por brindar soluciones con los estándares de calidad adecuados.		
Es capaz de implementar y adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno con una modificación en su enfoque.		
Es capaz de resolver situaciones complejas y prever soluciones con acciones eficaces, evitando la generación de problemas potenciales.		
Ante la presencia de situaciones de tensión o malestar en el equipo de trabajo colabora para mejorar el ambiente laboral y contribuir en grupo para el cumplimiento de objetivos.		
Competencias específicas por área		
Presenta conocimientos profundos de los productos, y de su cuidado.		
Colabora principalmente con los operadores de maquinaria y supervisor de planta en el desarrollo de tareas.		
Es capaz de desarrollar las actividades designadas bajo presión con determinación y perseverancia.		

Realizado por: Andrade Sarmiento, Gicela, 2022.

CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano prioriza por el desarrollo del talento humano en una entidad incrementando el nivel de las competencias de cada empleado que labora en la misma además permite identificar las necesidades del empleado para brindarle una apoyo y motivación para el desarrollo profesional y poder retener al personal. Por ello los empleados confirmaron que el desarrollo profesional depende del puesto de trabajo debido al aprendizaje de nuevas o fortalecer las competencias, conocimientos para así mejorar el desempeño laboral.
- Con el diagnóstico de la situación actual de Vipesa Construcciones Cia. Ltda., se identificó que para la realización de cada etapa de la gestión del talento humano existe deficiencias siendo así que los empleados afirmaron que la fuente de reclutamiento es un empleado de la entidad, con respecto a la selección indicaron que el proceso es confuso y el resultado de no desarrollar las etapas como corresponde genera la admisión del talento no idóneo por otra parte los empleados presentan poco apoyo para mejorar su desempeño laboral reduciendo su nivel de rendimiento y presentando influencia en la satisfacción del cliente, debido a que los clientes no se encuentran satisfechos con los productos.
- El diseño de un sistema de gestión de talento humano busca identificar y satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del cliente interno, por la estructura de las actividades para cada fase que conforma el sistema y tiene como fin ayudar en la gestión del personal en base a competencias para mejorar el desempeño laboral que permitan superar las expectativas del cliente interno y externo de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta del sistema de gestión de talento humano por competencias como un instrumento esencial para buscar soluciones a las necesidades del cliente interno que permita tener un cliente interno satisfecho y con aportación de un mejor desempeño laboral para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar la admisión del nuevo talento con la aplicación de las tres fases que es reclutamiento selección inducción con la finalidad de adquirir al talento idóneo para la realización de actividades. De la misma manera identificar las necesidades de capacitación para impartir la temática de acuerdo con la necesidad y del puesto de trabajo.
- Evaluar al personal con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento de las competencias y planificar una capacitación donde se aborde temáticas que ayuden a mejorar el rendimiento laboral, esta fase aplicar anualmente y asesorar constantemente a los empleados en el desarrollo de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/76246>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/66659>
- Baena Paz, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40513>
- Basantes Ávalos, J., Bonilla Torres, E., & Basantes Ávalos, R. (2018). Capacidades de gestión vs administración de recursos humanos en Chimborazo textiles: una interpretación cualitativa. *MktDESCUBRE*, 1(11), 33-49. Recuperado de <http://revistas.esPOCH.edu.ec/index.php/mktdescubre/article/view/152>
- Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo, D., & Torres Santamaría, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Caiza, M. (2020). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tisaleo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14392/1/12T01373.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos Capital Humano de las Organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- De la Peña Consuegra, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 31–44. Recuperado de <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/211/254>
- Flores-Quispe, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (87), 59-77. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-59.pdf>
- Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=33614205>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269>

- Guamán, P., & Ruíz, E. (2017). *Sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado , Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25287/1/341%20o.e..pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez_R_2014_Metodologia_de_la_Investigacion
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Pakamuros*, 9(1), 12-20. Recuperado de <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/159/191>
- Maridueña, M. (2016). *Diseño de un sistema integral de gestión de talento humano en una empresa del sector automotriz*. (Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral). Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/36293/D-CD185.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S., & Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72) 262-268. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1242/1239>
- Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios* , 9(13), 20-27. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es.
- Nava, N., & Monroy, M. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512>
- Nolasco, D. (2020). *La evaluación del desempeño y su relación con la satisfacción laboral, área Subdirección Administrativa de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo-EMASEO EP*. (Tesis de maestría , Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>
- Panchi, D. (2017). *Diseño del sistema de gestión del talento humano por competencias, de la constructora Leonardo Hernández s.a., de Esmeraldas, período 2017-2018*. (Tesis de pregrado , Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8709/1/12T01142.pdf>

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad Zulia. *Revista Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Prieto, B. (2018). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). doi:10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. doi:10.4067/S0718-07642019000600167
- Ribes, G., Perello, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: Gestión de personas*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57469>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administración de Negocios* (82), 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rodríguez, D. (2019). *La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/131476>
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/113776>
- Torres Flórez, D., Espejo Cortes, K. A., & Pérez Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta - Colombia. *Management Review*, 4(1), 1-15. Recuperado de <https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/133/282>
- Unir. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?*. Recuperado de: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <http://cimogsys.epoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *INNOVAR*, 29(74), 25-44. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/82059/72523>
- Vipesa Construcciones Cia. Ltda. (2011). *Valores Corporativos*. Azogues-Ecuador .



ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DEL CLIENTE INTERNO



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad Administración de Empresas
Carrera de Administración de Empresas



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

1. **Objetivo:** Obtener información sobre la situación actual que presenta la gestión de talento humano.
2. **Dirigido a:** Empleados de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.
3. **Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas y marque con una X en el recuadro en la opción que usted considere como respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿Por qué medio usted conoció sobre la oferta de trabajo?

Anuncios en periódico	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Por algún familiar	<input type="checkbox"/>
Medios digitales	<input type="checkbox"/>
Empleados de la empresa	<input type="checkbox"/>

2. ¿Durante la entrevista las preguntas realizadas por la persona encargada fueron claras?

Muy clara	<input type="checkbox"/>
Clara	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
Confusa	<input type="checkbox"/>
Muy confusa	<input type="checkbox"/>

3. ¿La información brindada por la empresa sobre las actividades estuvo acorde al puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. ¿Con que frecuencia asiste a capacitaciones para mejorar su desempeño laboral?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

5. ¿Con que frecuencia mejora su rendimiento después de asistir a la capacitación?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

6. ¿Considera que el puesto de trabajo es importante para estimular su crecimiento profesional?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7. ¿Qué tan fácil es obtener asesoría de su jefe cuando usted lo necesita?

Muy fácil	
Fácil	
Neutral	
Difícil	
Muy difícil	

8. ¿Con que frecuencia su jefe hace observaciones con respecto a su desempeño en el puesto de trabajo?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

9. ¿Con que frecuencia su jefe escucha las opiniones de los empleados al tomar decisiones?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

10. ¿Con que frecuencia su jefe se preocupa y apoya en el desarrollo de las actividades para su mejoramiento personal y profesional?

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

ANEXO B: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DEL CLIENTE EXTERNO



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad Administración de Empresas
Carrera de Administración de Empresas



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE VIPESA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

- 1) **Objetivo:** Obtener información sobre la calidad del producto y servicio brindado por Vipesa Construcciones Cia. Ltda.
- 2) **Dirigido a:** Clientes de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.
- 3) **Instrucciones:** Lea detenidamente las preguntas y marque con una X en el recuadro en la opción que usted considere como respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿Desde cuándo utiliza usted los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

1 a 6 meses

1 año

2 años

3 o más años

2. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

1 vez por semana

2 o más veces a la semana

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

3. ¿Cómo califica la atención al cliente por parte de los empleados de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Excelente	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Neutral	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>

4. ¿La información brindada por los empleados ayudo a resolver su duda?

Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
De acuerdo	<input type="text"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="text"/>
En desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="text"/>

5. ¿Qué tan satisfecho está usted con el producto que oferta Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Totalmente satisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>
Neutral	<input type="text"/>
Poco satisfecho	<input type="text"/>
Nada satisfecho	<input type="text"/>

6. ¿Cómo describiría los productos de Vipesa Construcciones Cia. Ltda.?

Excelente	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Neutral	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Mala	<input type="text"/>

7. ¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad del producto y el precio?

Excelente	
Buena	
Neutral	
Regular	
Mala	

8. ¿Está de acuerdo con el tiempo que se toma los empleados para la entrega de los productos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9. ¿Los productos que ofrece Vipesa Construcciones Cia. Ltda. han superado las expectativas?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

10. ¿Recomendaría los productos ofrecidos por Vipesa Construcciones Cia. Ltda., a sus conocidos?

Casi siempre	
Con frecuencia	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	